

МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ И МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

Государственное учреждение Самарской области
АГЕНТСТВО ПО РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ

Общественная организация
ФЕДЕРАЦИЯ ДЕТСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

ТАКАЯ ПРОФЕССИЯ – ВЕСТИ ЗА СОБОЙ!

КНИГА 2



Уважаемые коллеги!

В преддверии 2009 года, объявленного Президентом Российской Федерации Годом молодежи, Государственное учреждение Самарской области «Агентство по реализации молодёжной политики» выпускает серию методических изданий для сотрудников молодежных некоммерческих организаций, общественных объединений, домов молодежных организаций и специалистов, работающих с молодежью.

В этой серии представлены материалы, разработанные в основном самарскими детскими и молодежными общественными объединениями, а также их партнерами за последнее время, но выпущенные небольшими тиражами и поэтому ставшие уже редкими для специалистов в сфере молодежной политики.

Мы надеемся, что опубликованные материалы будут интересны тем, кто работает с молодежью. И даже если вы будете в чем-то не согласны с авторами материалов и все переделаете по-своему, то это также замечательно и тогда труд авторов не пропадет даром. Если вы посчитаете свой опыт интересным для других, то в будущем для новых изданий мы ждем и ваши материалы.

В заключение хотелось бы поблагодарить всех, кто безвозмездно предоставил нам свои материалы для переиздания. Без помощи этих людей и организаций настоящие пособия не стали бы достоянием широких читательских кругов.

Министерство культуры и молодёжной политики Самарской области

Государственное учреждение Самарской области
«Агентство по реализации молодёжной политики»

Общественная организация
«Федерация детских организаций Самарской области»

ТАКАЯ ПРОФЕССИЯ – ВЕСТИ ЗА СОБОЙ!

КНИГА 2

ИЗДАТЕЛЬСТВО ООО «ОФОРТ»
САМАРА - 2008

УДК 061.2
ББК 66.3(2Рос)6
Т15

Автор-составитель: *О.А. Вейс*

Т15 Такая профессия – вести за собой! : В 2 книгах. – Самара : ООО «Офорт», 2008.

ISBN 978-5-473-00471-7

Книга 2: Информационно-методический сборник /Авт.-сост. О.А. Вейс. – 288 с.

ISBN 978-5-473-00473-1

Данное информационно-методическое пособие разработано сотрудниками Общественной организации «Федерация детских организаций Самарской области» на основе теоретических знаний и практических навыков, полученных во время обучения и стажировок, и опыта работы по апробированию технологий управления процессами в организации.

В пособии представлена информация по различным вопросам, с которыми приходится сталкиваться руководителям организации: привлечение средств для деятельности организации, работа с добровольцами, проведение PR-кампании, написание проектов, развитие навыков тренерства и работы с группой.

Пособие предназначено для руководителей некоммерческих организаций. Надеемся, что оно будет полезно как начинающим, так и руководителям, имеющим опыт работы.

**УДК 061.2
ББК 66.3(2Рос)6**

ISBN 978-5-473-00473-1 (книга 2)
ISBN 978-5-473-00471-7

- © Вейс О.А., составление, 2008
- © Общественная организация «Федерация детских организаций Самарской области», 2008
- © Макет. Государственное учреждение Самарской области «Агентство по реализации молодёжной политики», 2008
- © Оформление. Немцев С.А., 2008

ВВЕДЕНИЕ

«Сразу предупреждаю: если вы не лидер и не собираетесь им стать, закройте книгу и забудьте о ней. Остальным читать ее бессмысленно и даже вредно, так как ваш удел быть ведомым и подчиняться». Так год назад начиналась «Такая профессия – вести за собой!». Тогда она еще не называлась Книга 1. Тогда мы еще не знали, будет ли продолжение у проекта «Кадровый клуб». Но мы знали, что у этой книги найдутся читатели, как нашли средства, чтобы выпустить второе издание «Такая профессия – вести за собой! Книга 1». Пришло время написать Книгу 2.

Вместе с участниками проекта за этот год мы стали чуть-чуть мудрее, чуть-чуть наивнее, чуть-чуть иными. Так изменяется мир вокруг нас, так меняемся мы сами. Мы хотели верить, что Кадровый клуб станет клубом, где будут собираться молодые люди, увлеченные своей работой в ДиМО¹. Мы хотели верить, что с каждым набором у нас будет все больше слушателей. А стало несколько иначе: наши выпускники сами стали организовывать кадровые клубы в своих организациях и передавать знания дальше по цепочке; команда «Кадровый клуб» заняла первое место среди студенческих команд на городском молодежном турнире эрудитов «Созвездие талантов» в 2003 г. Так мы прожили год, меняя пространство вокруг нас и меняясь сами.

Менялись и наши выпускники: кто-то покинул ДиМО и бросил все силы на получение образования в вузе, кто-то устроился на работу и возглавил районный комитет по делам молодежи, кто-то продолжил обучение в Кадровом клубе и стал нашим добровольцем.

Осталось неизменным одно – наше желание учить и ваше желание учиться. Именно поэтому мы приглашаем вас продолжить увлекательное путешествие по основам (а теперь и не только основам!) функционирования ДиМО.

¹ Надеюсь, вы еще помните, что ДиМО – это детские и молодежные объединения.

И мы представляем вам новую книгу «Такая профессия – вести за собой! Книга 2». Сборник состоит из трёх частей: теоретическая часть, материалы для самообучения, полезные ссылки на книги и набор игр по самым разным темам.

И, как и в Книге I, во всем нам помогут разобраться помощники:



– *Компа – компьютер, который в свое время обрел полную независимость (чего только не происходит в некоммерческих организациях, известных своим вольным нравом) и теперь всегда готов помочь вам, представив материал в виде схемы, таблицы или графика.*



– *Профессор – молодой, но очень перспективный сотрудник одного из институтов, который всегда предоставит энциклопедическую справку, даст совет или четкое определение.*



– *Мудрая сова – хотя уже очень стара, но сохранила веселый нрав и задор: всегда расскажет веселый анекдот или присказку, благодаря чему до сих пор выглядит как молодой соенок. Тем не менее периодически она вспоминает о своем возрасте и выдает какой-нибудь афоризм или крылатое выражение.*

ОСНОВЫ ОСНОВ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ И НЕ ТОЛЬКО

ИМИДЖ И СИМВОЛИКА

Корпоративная культура

Имидж организации состоит из двух объемных блоков: внутреннего имиджа (или корпоративной культуры) и внешнего имиджа (или работы с общественным мнением – чаще всего через средства массовой информации).



Корпорация – от лат. Corporatio – объединение, совокупность лиц, объединившихся для достижения какой-либо цели.

Культура – от лат. Cultura – возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание.

В любой организации существует более или менее развитый формальный регламент, а есть «то, как все делается на самом деле». «На самом деле» и есть «корпоративная культура». Она определяет поведение людей в организации в гораздо большей мере, чем формальные документы, правила и распоряжения. Больше того, она определяет поведение самой организации по отношению к ее «окружающей среде» – клиентам, партнерам и т. д.; тогда она начинает называться «внешним имиджем».

Корпоративной культуры и имиджа не может «не быть». Может не быть только осознания того, какова же ваша корпоративная культура. Хотите ли вы иметь такую культуру? И как получить такую культуру, какую вы хотите иметь?

Организационная (корпоративная) культура – это:

- неявное, невидимое и неформальное «сознание» организации – образ мыслей, управленческая культура (идеология управления, стили руководства и решения руководителями проблем, их поведение в целом), которая определяет политику организации по отношению к работникам, партнерам и клиентам;

- набор поддерживаемых организацией наиболее важных идей, взглядов, основополагающих ценностей и стандартов, убеждений, этических норм, верований и ожиданий, которые бездоказательно принимаются большинством сотрудников, задают людям ориентиры их деятельности и определяют способ объединения и согласованность управленческого звена, структурных подразделений и отдельных сотрудников;

- внешнее выражение этих установок – методы решения проблем и достижения стоящих перед организацией целей; система запретов и «правил игры», которые надо соблюдать, чтобы преуспеть в организации; способ ведения дел в данной «местности», который новички должны усвоить и хотя бы частично принять, чтобы стать в коллективе «своими»;

- определяемые этими нормами и правилами постоянно повторяющиеся, вошедшие в привычку формы поведения, общения, отношений и взаимодействия как внутри организации, так и за ее пределами; нравы, обычаи, традиции, ритуалы, способы проявления почтительности, особый язык, мифы, легенды, герои организации, истории о ней и ее лидерах, лозунги, организационные обряды и ритуалы, табу и т. п. Особые «запечатленные» навыки, которые сотрудники демонстрируют при выполнении определенных задач и которые необязательно как-то фиксируются в письменном виде;

- интегрирующие символы, которые организация создает, чтобы охарактеризовать саму себя. Они находят отражение в планировке помещений, обстановке офиса и других материальных атрибутах жизни;

- порождаемый всеми перечисленными факторами психологический климат – «стиль» данной организации, ощущение, которое передается через обустройство физического пространства и способ взаимодействия членов организации друг с другом, с клиентами или другими внешними по отношению к организации людьми. Здесь круг замыкается, т. к. «атмосфера», «стиль» – это и есть то самое «неявное, невидимое и неформальное», с которого мы начали нашу попытку определить понятие «корпоративной культуры».

Культуру организации нельзя понимать как какой-то монолитный блок. Внутри каждой организации существуют группы (формальные и неформальные), которые являются носителями своих локальных «субкультур». Так, администрация и подразделения, как правило, имеют разные субкультуры, которые могут сосуществовать как мирно, так и враждебно «под крышей» общей культуры организации. В этом случае субкультуры повторяют структуру самой организации.

Одна или несколько субкультур могут либо существовать в том же измерении, что и доминирующая в организации культура, либо создавать внутри

нее как бы «второе измерение». В первом случае это будет некий «передовой отряд», в котором приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации. Обычно такова субкультура центрального аппарата управления (который, собственно, и задает доминирующую культуру). Во втором случае ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами группы наряду с набором других ценностей, не конфликтующих с доминирующими. Такое можно наблюдать на периферии организации или в территориальных органах управления. Так происходит приспособление к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения).

В организациях может существовать третий тип субкультур – упорно отвергающих то, чего хочет достичь организация в целом (руководство организации). Среди этих организационных «контркультур» могут быть выделены следующие виды:

- прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых организационной культурой.

В процессе своего развития и взаимодействия субкультуры определенным образом «выстраиваются» относительно друг друга: изолируются, или начинают налаживать связи и «дружат» друг с другом, или вытесняются, или выстраиваются в некую иерархию.

Многие организации имеют специальные документы, в которых они детально описывают свои ценности. Однако наиболее полно содержание и значение этих ценностей раскрывается работникам через «ходячие» истории, легенды и мифы. Их рассказывают, пересказывают, толкуют, и они оказывают на людей гораздо большее влияние, чем содержание рекламного буклета компании.



Великим врагом истины часто является не ложь – преднамеренная, притворная и бесчестная, – но миф – устойчивый, увлекательный и эфемерный.

Д. Кеннеди

В этом смысле неформальный обмен мнениями зачастую оказывается более быстрым и достоверным, чем формальный. Во время бесед за письменным столом, разговоров в столовой, обмена мнениями в дни совещаний и семинаров, контактов на праздничном мероприятии, за чашкой чая – при всех этих

оказаниях незаметно и непреднамеренно распространяется культура. Эта форма получения информации за счет сокращения пути прохождения часто опережает официальное информирование сотрудников. Она рассматривается и как более надежная, поскольку тот, от кого ее получают, как правило, является личным знакомым. Кроме того, в личной беседе можно сообщить совершенно иные вещи, можно рассказать о подоплеке, высказать предположения, слухи – т. е. удовлетворить те потребности, которые не удовлетворяются официальным путем. В итоге устная информация и обмен мнениями, как правило, оказываются намного более эффективными, чем письменные объявления, циркуляры, предписания и учебные плакаты.

Корпоративная мифология

Развитые корпоративные культуры быстро вырабатывают довольно разнообразную мифологию, существующую в виде метафорических историй, анекдотов и легенд. Эти рассказы постоянно циркулируют в организации и призваны в наглядной, живой, образной, но «закодированной» форме довести до служащих унаследованные ценности организации, ее «кредо».

Одни истории связаны с основателем организации и рассказывают о том, как она была создана, какими мотивами он руководствовался. При этом создание организации часто представляется неким героическим актом, который разрешил какую-то сложную ситуацию в биографии ее основателя или истории населенного пункта (региона, страны), в котором была создана НКО. Другие легенды имеют в своей основе трансформации, через которые пришлось пройти организации. В некоторых мифологических историях действуют герои, которые в сложной ситуации сделали нечто и спасли организацию. Все это транслируется каждому вновь приходящему сотруднику; неважно, правда это или нет, работает данный герой в организации или нет – легенда живет и задает свой образец поведения.

Герои – очень важный фактор не только распространения, но и формирования культуры, ее развития. Дело в том, что, воплощая ценности и нормы, исходящие от лидеров, эти люди тем не менее вершат и свою историю. У героев есть свои собственные личные цели, устремления и они, естественно, привносят в эти ценности и нормы изменения, придавая корпоративной культуре свой «окрас».



Героев рождает вера в героическое.

Б. Дизраэли

Герои бывают «рожденные» и «ситуативные». «Прирожденные герои» оказывают влияние на деятельность организации в течение длительного времени. Это «отцы-основатели», а также менеджеры и сотрудники, которые принесли ему наибольший успех. «Герои ситуации» – это сотрудники, добившиеся наибольших успехов на том или ином временном отрезке. В мифологии организации могут быть также представлены, например, «герой-экспериментатор», «герой-новатор», «герой, все время отдающий организации» – в зависимости от ценностей, которые призвана транслировать данная мифология.

Где есть герои, там обязательно есть и антигерои. Это люди, которые представляют все то, «что нам чуждо», «что нам не нравится». Антигерои тоже могут существовать как в легендах – «пришел такой человек, вот так себя повел, он у нас не ужился и ушел, мы таких не любим», – так и реально в организации. Антигерой, который существует в организации, – это тоже важная часть культуры. Все знают, что вот это – тот самый «плохой» Козлов, и это – важное напоминание о том, что «вот как не надо делать».

Через мифологию могут быть объяснены все важнейшие факторы деятельности организации: вознаграждение, контроль, дифференциация статусов и т. д. При этом одни события содержат материал, из которого получаются легенды, другие – нет.

Формы и средства связей с общественностью

Связь с общественностью имеет несколько направлений, соответствующих основным группам общественности: работа со СМИ, взаимодействие с органами государственной власти (например, лоббирование), отношения с населением и своей социальной опорой, коммуникации с членами организации (персоналом) и группами поддержки. Другие направления опосредованно рассчитаны на общественные группы и общественность: консультирование руководства по вопросам общественной значимости, обеспечение обратной связи, формирование благоприятного имиджа с помощью публичных мероприятий. Отдельно в этом ряду стоит важная функция связей с общественностью: деятельность организации в кризисных ситуациях.



Некоторые исследователи говорят, что налаживать контакты организации с группами общественности необходимо на основе трёх составляющих (3-х «В»): взаимопонимание, взаимоотношение, взаимодействие.

Среди главных инструментов связей с общественностью следует выделить распространение благоприятных новостей об организации и продуктах ее де-

тельности в устных выступлениях и речах, через печатные, аудио- и видеоматериалы, проведение спонсорской и благотворительной деятельности и т. д. Существует связь между внешним имиджем организации и материалами, которые появляются в средствах массовой информации. Неблагоприятная информация отрицательно воздействует на имидж организации. Для восприятия внешнего имиджа организации важна ее гражданская позиция в решении социальных, общественно-политических и экономических проблем. Эту позицию необходимо освещать в средствах массовой информации.

Работа со СМИ организуется с помощью нескольких средств, среди которых:

- рассылки пресс-релизов и пресс-пакетов (материалов, фотографий, статистических данных и др.);
- организация пресс-конференций;
- посещения журналистов;
- оперативное предоставление информации по запросам;
- организация семинаров по обучению журналистов.

При использовании этого канала коммуникации стоит овладеть знаниями о специфике конкретных СМИ, иметь по ним по возможности полную базу данных. В состав данных обычно включают почтовый адрес, Ф.И.О. главного редактора и номер его телефона и (или) приемной, номера телефонов тематических отделов, номер факса, адрес электронной почты (если есть) и сайта в Интернете (если есть), сведения о журналистах и их специализации с указанием, по возможности, координат.

Для регулярной работы со СМИ важно использование всех форм взаимодействия. Применение любой из форм должно быть обусловлено наличием информационного повода, без него СМИ не будут заинтересованы в материалах организации. Деятельность по установлению связей с общественностью должна включать генерацию информационных поводов, то есть специалисты должны заниматься формированием специальных мероприятий. Сами по себе мероприятия не имеют большой ценности для связей с общественностью, если они не имеют освещения в СМИ.

Зарубежные исследователи выделяют свыше 32-х поводов. Среди них можно назвать основные:

- назначение нового сотрудника;
- празднование годовщины;
- присуждение премии;
- проведение конкурса;
- сотрудничество с другой организацией в рамках совместного проекта.

В настоящее время к специфическому средству массовой информации можно отнести Интернет. Активное использование Интернета может привести к тому, что многие пользователи со всего мира получают информацию о деятельности организации. Основным носителем информации в Интернете об организации является web-страница, включающая в себя, кроме собственно текста, элементы дизайна, фотографии, аудио- и видеозаписи. Кроме того, Интернет можно использовать в качестве почты, что резко удешевляет такой коммуникационный канал, как переписка. Рассылка тех же пресс-релизов через Интернет оказывается гораздо быстрее, дешевле и эффективнее, чем факсимильная связь или прямая доставка. Для создания web-узла на практике необходимы расходы по подключению и содержанию Интернет-сервера.



При работе по созданию web-страницы используются пакеты прикладных программ, среди которых наибольшее распространение получили:

- *Corel Draw – редактор рисунков, предназначен для создания графических объектов любого уровня сложности;*
- *Adobe Photoshop – программа для профессиональной обработки изображений и применения различных спецэффектов.*
- *Microsoft Front Page – программа для создания и редактирования web-страниц на языке HTML;*
- *ряд других специальных программ, например для создания движущихся изображений, анимационных эффектов, обработки звуковых данных и др.*

СМИ не могут являться единственным носителем информации об организации. Эффективным средством может стать использование прямых контактов с субъектами общественности.

Условно имидж можно подразделить на внешний и внутренний. Позитивный имидж организации создается целенаправленной работой организации, а также основной деятельностью. Немаловажное влияние на формирование имиджа оказывает подбор квалифицированных кадров, их поведение и качество продукта деятельности.

В структуре имиджа можно отметить три главных элемента: рейтинг организации в общественном мнении, престиж и воздействие. Также большое влияние на имидж оказывает степень открытости организации. Обнародование внутренних конфликтов, позиционных и иерархических, объективно способствует разрушению имиджа. Поэтому необходима выработка общей, целенаправленной стратегии информационной работы, в которой степень внешней

открытости организации необходимо четко дозировать. Если освещению конфликтов придавать нужную тональность, то это также будет положительно воздействовать на имидж.

Обратная связь может проявляться в форме прямых внутренних и внешних обращений и отзывов (часто критической направленности) на политику и деятельность организации. Такая форма общественной реакции нуждается в тщательном анализе. Отношение к критике должно быть конструктивным. Критика является важным средством корректировки курса и стратегии. На основе этой формы целесообразно наладить и упорядочить постоянный информационный канал. Глубину охвата и доступность информации, ее направленность и степень влияния на имидж субъекта можно определить с помощью мониторинга СМИ, поведенческих реакций общественных групп, политических структур, путем анализа принимаемых решений.

Социологические исследования позволяют выявить степень адекватности общественной реакции на деятельность организации, эффективность связей с общественностью и глубже дифференцировать общественность. Наиболее приемлемыми методами исследования связей с общественностью мы считаем и традиционные для социологии методы (анализ документов, контент-анализ, опросы), и так называемые качественные методы (метод фокус-групп, фокусированное интервью, дискурс-методы). Организация получает обратную связь и тогда, когда она отслеживает сведения о себе в материалах социологических исследований, конференций, семинаров, речах и высказываниях. Принцип обратной связи и все его формы важны для корректировки политики, выдачи конкретных рекомендаций к выработке и продвижению управленческих и политических решений.

Разработка собственного фирменного стиля

Шаг первый. Знак, логотип

Начнем с простейшего: вашего фирменного стиля. Если вы планируете остаться всерьез и надолго, вам придется побеспокоиться о собственном имидже в глазах местного сообщества, клиентов, партнеров и т. п. Речь идет о том, что название вашей организации и его графическое оформление уже создают о вас достаточно серьезное и полное впечатление. Возьмем, как пример, образ кабана для создания вашей фирменной символики. Возможно, этот не самый популярный образ все-таки создаст у вас совсем разное впечатление за счет различного графического оформления. Посмотрите на эти три варианта фирменного знака.



На первом – достаточно серьезная промышленная компания, связанная с разработкой каких-то полезных ископаемых.

На втором – явный изготовитель товаров для детей, возможно, ползунков, так как название все-таки апеллирует к земле (ground – земля).

На третьем – серьезная компания с традициями, изготовитель товаров широкого потребления, скорее всего – производитель сигарет для землекопов или крепкого напитка для охотников на кабанов (все то же ground – земля).

Согласитесь, даже мимолетного взгляда достаточно, чтобы получить вполне определенное впечатление об организации по ее фирменной символике. Это происходит потому, что образ, стиль деятельности, характер услуг уже заложены в вашем знаке (логотипе). И если фирменная символика никакая, то и первое впечатление – никакое, если же плохая, то не боитесь ли вы навсегда остаться в глазах клиентов плохой организацией. Следовательно, не медлите с заказом разработки вашего фирменного стиля у серьезной студии дизайна. Первым и очевидным применением вашей фирменной символики станут визитки, конверты, бланки, вывеска. В дальнейшем это папки, наклейки, сувенирная продукция, упаковки, этикетки, транспорт, рекламная печатная и выставочная продукция, фирменная одежда, телереклама, web-сайт. Дальнейшее применение будет зависеть от успешности вашей деятельности.

Шаг второй. Фирменный стиль

Для наглядности возьмем наиболее известный на постсоветском пространстве пример фирменного стиля – стиля «направляющей и руководящей силы». Красный цвет – «фирменный» коммунистический цвет. Фразы «пролетарии всех стран – соединяйтесь» и «народ и партия едины» поныне являются непревзойденными рекламными призывами (слоганами, говоря современным языком), простота и доступность которых может служить образцом для создателей рекламных слоганов. Известный профиль с огромным лбом глубоко запечатлелся в памяти миллионов людей и неразрывно ассоциируется с коммунистической идеей вообще и коммунистической партией в частности. Неимоверная раскрутка была также у серпа с молотом. Последние попали даже в фольклор, помните: «сверху – молот, снизу – серп, это наш советский герб...»

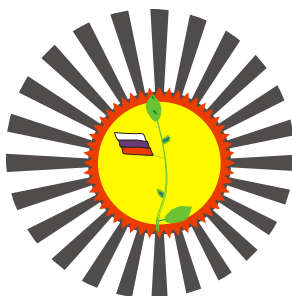
Речь идет, следовательно, об использовании некоторых признаков организации. На различных носителях. Это нужно для того, чтобы их узнавали, помнили, чтобы эти признаки предприятия вызывали положительную реакцию у тех, кто их созерцает. На английском языке – corporate identity. На русском – корпоративный стиль (фирменный стиль).

Разработка фирменного стиля ФДО не была чем-то заранее продуманным и воплощенным в соответствии с планом. Началось все с эмблемы.



Так выглядела эмблема ФДО на одном из начальных этапов. Ее автором выступил художник В. Краснов. Именно в таком виде она вошла в официальную печать ФДО.

Конечно, позже эмблема изменилась и приобрела более знакомый вид.



Нет смысла говорить о том, с чем были связаны все эти изменения. На каждом этапе истории организации они имели определенное значение. Именно поэтому сейчас «солнышко» ФДО приобрело несколько иной вид.

Не все клиенты и сотрудники организации могут воспринимать подобные новшества однозначно, что требует кропотливой и корректной работы с обще-

ственным и внутреннем мнением. Подобная эволюция может пройти весьма болезненно. К счастью для нас этот процесс прошел весьма гладко.

Фирменный стиль также выразился в появлении символа организации:



Это знаменитый ФДОшка (разработка фирмы «Титул»), который используется столь же часто, как и эмблема. Его можно встретить на различных афишах и изданиях Федерации детских организаций. Конечно, после появления такой эмблемы последовали различные подарки от друзей и сотрудников ФДО. Например, эта милая мягкая игрушка.



Кто-то может сказать, что это классическая вариация на тему «смайлика», которому недавно исполнилось 30 лет. Тем не менее игрушки с милой рожицей продолжают поступать.

Помимо этого, появилось бесчисленное множество самодельных игрушек, которые дарили дети в знак благодарности.



Фирменный стиль ФДО также был перенесен на одежду, которая приобрела определенный дизайн.

Традиционная благотворительная акция «Летний марафон «Дети – детям!» получила свою фирменную майку, а к десятилетию ФДО были изготовлены специальные майки.



Несколько позже появилась «спецовка» (жилетка и галстук), которая была изготовлена для 6-го Межрегионального фестиваля актива детских объединений (ДОЛ «Жигули», 2002 г.). Но со временем она стала своеобразной униформой организаторов мероприятий, которые проводит ФДО.



Помимо одежды, было изготовлено несколько значков для различных мероприятий. В визитках сотрудников символ и эмблема также нашли свое отра-

жение. Каждый активный участник мероприятий ФДО также получает грамоту или благодарность, которые обязательно несут в себе элемент корпоративного дизайна.



Конечно же, специфика деятельности НКО определяет как носителей стиля, так и масштабы его применения. Понятно, что НКО, работающее на массового клиента, выбирает и носители массового воздействия, а те, кто контактирует с определенным количеством людей, прибегают лишь к нескольким наиболее подходящим носителям. НКО по оказанию юридических услуг может ограничиться вывеской на помещении, табличками на дверях, визиткой, бланками. Ресурсный центр добавит в актив наклейки, специальные папки с символикой, форму сотрудников и т. п.

СИМВОЛ

Разрабатывая символику своей организации, следует обращать особое внимание на скрытый смысл образов и цвета.



Слово «символ» происходит от двух греческих слов, означающих «бросать» и «вместе», то есть «совмещать».

Символ совмещает видимый знак и что-то невидимое, что стоит за ним, какое-то понятие. Иногда символ имеет непосредственную связь с тем, что он отображает, иногда как бы не имеет к этому никакого отношения. Символ – это абстрактная реальность, воплощенная в конкретный знак, способный передать логические понятия, идеи, явления и состояния. Символы сопровождают человека с древнейших времен. Они позволяют выражать очень сложные понятия, оставаясь при этом простыми и легко запоминающимися.

Каким образом стали возникать символы? Представьте себе древнего, первобытного человека. Он живет в пещере, охотится на зверей, ловит рыбу, собирает ягоды, т. е. сильно зависит от окружающей его природы. Чтобы выжить, он должен хорошо разбираться в ней, запоминать различные явления, сравнивать их, находить общие черты в различных ситуациях. И все равно природа оставалась загадочной и часто непредсказуемой (так же как и в наши дни). Человек старался с ней «подружиться», «задобрить» ее, обращаясь к ней с просьбами, оставляя после удачной охоты куски мяса – пожертвования. Вообще у первобытных людей было чувство родства со всем окружающим миром. Поводки, присущие каким-либо животным, человек находил у себя, а животных, растения или явления природы наделял качествами людей. Сохранилось много наскальных рисунков, где изображены человеко-животные в совершенно различных фантастических сочетаниях. Такие образы сохранились и до наших дней – кентавр, русалка, птицы с человеческим лицом Сирин и Алконост. Тем, что люди верили в свое «звериное» происхождение (не зная еще эволюции Дарвина), объясняются тотемы – животные, покровители племени. Это животное изображалось в каком-то виде, ему поклонялись, просили защиты. Постепенно такие групповые тотемы стали терять звероподобный образ и превращаться в символическое изображение тех или иных свойств. Отсюда постепенно преобразаясь в эмблемы и гербы.

Кроме коллективного тотема, существовали тотемы индивидуальные, которые преобразовывались со временем в какие-то священные для конкретного человека предметы – талисманы, амулеты, обереги.

Так каким образом, коротко говоря, происходит появление символа? Какое-то конкретное понятие или явление обобщается, обобщается иногда до такой степени, что приобретает весьма широкий диапазон значений, иногда совершенно противоположный – потому как противоположности сходятся.

Не меньшее значение для символики организации будет играть и цвет.

То, что различные цвета по-разному воспринимаются и поразному влияют на людей, замечено давно. Это используется и в живописи, и в дизайне, и в

моды, и в психологии, и в целительстве. Есть различные тесты, основанные на выборе цвета (например, тест Люшера). Тест Люшера определяет эмоциональное состояние человека в зависимости от того, в какой последовательности он выбирает предложенные цвета.

Существует огромное количество цветовых оттенков, но все они основаны, как вы знаете, на трех основных – красном, желтом, синем. Еще белый как смешение всех цветов и черный как отсутствие цвета.

Красный. В древнерусском языке красный синоним слову «красивый». Красная площадь. Это цвет лидерства, радости, энергичности, активности. Но это противоречивый цвет – с одной стороны праздник, любовь, победа, могущество, справедливость, а с другой – кровь, огонь, агрессия, месть, война, ад. Красный цвет сильно воздействует на нервную систему, он утомителен для глаз и быстро надоедает. Но в небольших дозах стимулирует левое полушарие (отвечающее за логику), поднимает настроение, заряжает энергией.

Оранжевый. Помните песенку «Оранжевое солнце, оранжевое небо, оранжевое море, оранжевый верблюд!». Это очень веселый, жизнерадостный цвет, символизирует развитие, направленность на успех, интеллект. Получается из смешения красного и желтого.

Желтый. Цвет золота, солнца и осени. Этот цвет любят люди творческие, общительные, любознательные. В Древнем Китае одежду желтого цвета имели право носить только члены императорской семьи. Но это тоже противоречивый цвет – многие считают его цветом измены, предательства, трусости и карантин, во время чумы ставили желтый крест на домах, где были больные.

Зеленый. Участники называют предметы. Цвет наиболее, так сказать, подходящий для человека, т. к. тысячелетия, проведенные на природе, сделали этот цвет привычным для людей. Цвет растений, новой жизни, надежды, роста. Но с другой стороны – зависти, ревности, подозрительности. Есть еще выражение – тоска зеленая. Пришельцы из космоса какой имеют цвет? Маленькие зеленые человечки.

Голубой. Цвет неба и морских просторов. Символизирует духовность, покой, прохладу, терпение. Активных людей он успокаивает, снижает аппетит, уменьшает боль. Когда надо успокоить детей, применяют этот цвет.

Синий. Символ вечности и бесконечности, но в то же время – глубокой печали. В некоторых странах Востока считался цветом траура.

Фиолетовый. Таинственный, навеивает мечты и фантазии. Символизирует молчание, любовь к истине, меланхолию. Долго нельзя находиться в окружении этого цвета – он может вызвать тоску и депрессию.

Белый. Высокая духовность, святость, чистота, невинность, исцеление, очищение. С другой стороны – холод снега и льда, скука, белые призраки и белый саван. На востоке – цвет траура.

Черный. Символ всего тайного, скрытого, неизвестного. Цвет траура на Западе. Цвет ночи, страсти. Черный цвет усиливает подавленное состояние. В Лондоне есть мост, с которого прыгали в воду самоубийцы, он был покрашен в черный цвет. Когда пришло время его красить заново, психологи настояли, чтобы его покрасили в зеленый цвет – и число самоубийц сразу сократилось.

Работа со средствами массовой информации

Для начала разберемся...

Сейчас часто, особенно в рядах людей, работающих в третьем секторе, можно услышать модное иностранное сочетание слов – паблик рилейшнз, пиар. Казалось бы, еще совсем недавно о нем в России слыхом не слыхивали, а сейчас без пиара не может обойтись ни банк, ни музей, ни клуб, ни, конечно же, общественные организации.

Говорить о пиаре вообще и рассматривать все виды пиара мы не будем. Нас больше всего интересует одно направление в пиаре – общественные отношения. Кстати, паблик рилейшенз, или пиар, если перевести его дословно, получится – «общественные отношения», что довольно абстрактно и не очень понятно. Попробуем в этом разобраться.



Английский словарь дает такое определение кампании по связям с общественностью: «Содействие установлению взаимопонимания и доброжелательности между личностью, организацией и другими людьми, группами людей или обществом в целом по средствам распространения разъяснительных материалов, развития обмена информацией и оценки общественной реакции».

Французы определяют кампанию по связям с общественностью так: «комплекс целенаправленных мероприятий по воздействию на общественное мнение, ориентированных на то, чтобы изменить в свою пользу установки и поведение людей».

Можно попробовать оттолкнуться от слова «отношения», которое в этом словосочетании является ключевым. Для того чтобы отношения возникли, необходимы как минимум две стороны, между которыми они будут развиваться. Одной из этих сторон в нашем случае являются общественные организации.

Важнейшая предпосылка успешной работы любой организации – способность строить конструктивные отношения с другими организациями, учреждениями, группами людей и индивидуумами как внутри самой организации, так и вне ее. К сожалению, иногда встречаются организации, которые агрессивно и враждебно относятся к окружающему миру. Они обижены на весь белый свет – на государство и фонды за то, что они не хотят их поддерживать, на другие организации, за то, что они «делают меньше, но умеют надувать щеки», и поэтому им все не заслуженно помогают, на СМИ – за то, что пишут про них либо неправду, либо плохо, либо совсем не пишут. Естественно, такие организации не видят смысла в том, чтобы прикладывать усилия к построению отношений с кем-либо, и, таким образом, предмет пиар для них не актуален. К счастью, в последнее время таких организаций становится все меньше – просто стыдно признаваться в собственной несостоятельности.

Большинство же НКО прекрасно понимают, что они живут не в безлюдной пустыне, а в окружении различных групп людей, институтов, организаций, от которых зависит отношение к НКО, репутация, наличие ресурсов, устойчивость существования. Необходимо планировать и выстраивать отношения с каждой из этих групп, будь то представители местной власти, бизнеса, реальные и потенциальные клиенты организации, добровольцы или коллеги «по цеху». И хотя есть довольно много общих законов и правил, которыми нужно руководствоваться при построении таких отношений, существуют и особенности, характерные для каждой из этих групп. Эти специфические черты можно изучать и описывать, а затем следовать им в практической деятельности.

Среди всех целевых групп, с которыми взаимодействует НКО, есть одна, занимающая особое место и более всего нас интересующая. Эта группа отличается от других тем, что взаимодействие с ней сильнее всего влияет на отношения со всеми другими группами и часто упрощает процесс формирования этих отношений. Наверное, вы уже догадались, что речь идет о средствах массовой информации. Именно СМИ являются той второй стороной, об установлении и поддержании отношений с которой мы поговорим далее.

Предположим, некоммерческая организация «КЛЮВ», борющаяся за здоровый образ жизни в городе Н., решила убедить городскую молодежь в том, что пиво – алкогольный напиток и чрезмерное его употребление может привести к негативным последствиям для здоровья. Эту мысль «КЛЮВ» хочет донести до каждого молодого жителя города Н. в возрасте от 12 до 35 лет, то есть именно эта группа населения становится для организации целевой и с ней требуется установить определенные отношения, чтобы добиться поставленной

цели. Конечно, можно проводить разъяснительную работу в школах и других учебных заведениях города, в клубах и на дискотеках, на предприятиях, где работают молодые люди. Можно еще издать и распространить среди них разъяснительную литературу, напечатать листовки, календарики, сделать значки. Можно также подготовить видео- и аудиоролики и демонстрировать их молодежи, развесить по всему городу плакаты. Можно и нужно, если только... хватит денег и сил (всего этого потребуется очень много!). А если нет? Тогда есть более короткий и дешевый путь – работа со СМИ.

Конечно, эффект в данном случае, скорее всего, будет менее значительным, чем от работы с молодежью напрямую, но всё-таки на какую-то часть целевой группы повлиять удастся, особенно если средства массовой информации будут выбраны правильно. Для этого придется определить, какие телевизионные программы смотрят молодые жители города Н., какие слушают радиостанции и читают газеты, а потом строить отношения именно с этими СМИ.

Здесь речь пойдет именно о построении отношения между организацией и средствами массовой информации.

Сразу оговорюсь, что эти отношения могут быть разными, как со знаком «плюс», так и со знаком «минус».

Наверное, не стоит останавливаться на отношениях со знаком «минус», поскольку не для этого мы учимся.

Разговор будет про отношения позитивные, добрые и взаимовыгодные, потому что именно в формировании таких отношений со СМИ, как правило, заинтересованы НКО. Как показывает жизнь, такие отношения создавать и поддерживать не очень легко. Для этого требуются терпение и целеустремленность, определенные знания и навыки, уверенность в хорошем результате. Если вы работаете или в какой-то мере связаны с НКО, скорее всего, терпение и целеустремленность у вас уже есть, иначе вы бы уже давно сменили место, а все остальное, надеюсь, появится с началом работы.

Обе стороны, о которых мы говорим, – и НКО и СМИ – одинаково нужны друг другу, просто иногда они об этом забывают или вообще не догадываются. Зачем журналисты нужны НКО, мы уже рассказали. Для чего средства массовой информации нужны НКО, тоже догадаться нетрудно. Журналисты нуждаются в информации, причем она должна быть свежей и интересной для читателя, зрителей и слушателей. Поэтому журналисты «дружат» прежде всего с теми, кто такую информацию может им регулярно или хотя бы время от времени поставлять. Некоммерческие организации как раз и являются самыми лучшими поставщиками новостей для СМИ.

Какую актуальную информацию может предоставить журналистам, например, банк? О том, что возросли или снизились ставки по вкладам. Но такие новости происходят в банке довольно редко, а все остальные сведения – чисто финансового характера и интересны узкому кругу профессионалов. То же самое с другими коммерческими фирмами или предприятиями. Совсем другое дело – НКО. По большей части они непосредственно работают с людьми, помогая им решать самые большие проблемы, защищая их права и интересы, сохраняя с ними и для них среду обитания. То, чем занимается НКО, затрагивает интересы всех, а значит, представляет интерес для СМИ. Кроме того, НКО часто организует всевозможные красочные действия, которые журналисты просто не могут обойти вниманием. Это и демонстрации, и митинги, и выставки, и субботники, и концерты, и конкурсы, и ярмарки, и балы.

Еще одна особенность НКО, которая дает им большие преимущества работы со СМИ, – это не прибыльный и общественно-полезный характер их деятельности. Когда фабрика кондитерских изделий на благотворительных началах передает часть своей продукции дому престарелых или когда фирма, торгующая компьютерами, дарит несколько штук школе, журналисты не торопятся об этом рассказывать. Они подозревают эти организации в подспудных рекламно-коммерческих намерениях, а также боятся обвинений со стороны руководства СМИ в том, что получили дополнительный гонорар за такого рода публикации и сюжеты. На этом фоне НКО со своими значимыми деяниями находятся в явно выигрышном положении, их трудно заподозрить в скрытом коммерческом интересе.

Различные исследования в области взаимодействия НКО и СМИ подтверждают тот факт, что журналисты выражают горячую заинтересованность в деятельности НКО, правда, часто сетуют на то, что НКО сами редко проявляют активность, не сообщают СМИ о своей работе, не приглашают на мероприятия и не рассылают пресс-релизы. Организации, в свою очередь, жалуются, что у них не хватает сил и времени, и говорят, что журналисты сами должны обо всем узнавать и рассказывать – просто по долгу службы. Если все-таки встреча состоится, появится репортаж на радио или статья в газете, взаимодействие нередко этим и заканчивается, потому что никакие отношения не развиваются сами по себе, в них надо вкладывать силы и время, над ними надо работать, и только тогда можно надеяться на долгосрочный эффект.

Еще раз обратим внимание на ключевое слово «отношения» и на одну особенность отношений, о которых мы говорим. Здесь пойдет речь об отношениях равноправных, при которых обе стороны не оказывают давления друг на друга и не навязывают друг другу какую-то точку зрения. К этому и нужно стремиться!

Общественное мнение и его значение

Каждая кампания по связям с общественностью, которую ваша организация начинает рано или поздно, связана с общественным мнением и воздействием на него. Было бы странно, если бы это было не так. Что же такое общественное мнение?

Британская энциклопедия определяет общественное мнение как «совокупность индивидуальных взглядов, отношений, мнений относительно какого-либо конкретного вопроса, выражаемых значительной частью общества».

Общественное мнение складывается из мнения отдельных людей. Мнение может быть глубоко продуманным и твердым, основанным на предварительном изучении вопроса или на собственных убеждениях, рожденных в дискуссиях.

Мнение складывается под воздействием различных факторов, не все из которых объективны: образования, личных предпочтений, социального окружения, влияния СМИ и так далее.



Общественное мнение не терпит резких изменений.

О. Бальзак

Мнение по общественно значимым вопросам складывается далеко не у всех, многие этими вопросами просто не интересуются, некоторые даже не слышали об их существовании.

До начала работы (ведение проекта, программы) общественное мнение можно сравнить с вакуумом. Но если вы приступаете к работе и не заполняете эту пустоту сами, не формируете активно общественное мнение, то оно складывается стихийно и может быть как положительным, так и отрицательным, основанным на неверных, ошибочных представлениях, слухах, а также на информации, распространяемой оппозиционными силами.

Здесь и начинает работать механизм компании по связям с общественностью, нацеленной на пробуждение интереса к данной теме, выявление сторонников и сохранение сложившегося благоприятного мнения, информирование людей и убеждение тех, кто еще не определил свою позицию.

Работа по связям с общественностью должна быть направлена на информирование всех людей, которых затрагивает деятельность вашей организации, а также на анализ ситуации и предвидение возможной реакции в ответ на ваши действия.

Эта работа может носить как внешний характер, то есть может быть направлена на общество в целом, на представителей власти, партнеров, посетителей, так и внутренний, если она направлена на ваших сотрудников, которые

являются проводниками вашей политики. Без их убежденности в правильности действий вашей организации и ваших действий любая работа по связям с общественностью обречена на провал.

В итоге мнение большинства сторонников идеи становится реальной силой, которая влияет на формирование законов и решений правительства. Руководители государств многим рискуют, если идут наперекор общественному мнению или игнорируют его. Оно, конечно же, не способно определить те или иные нюансы политики, но создает определенные рамки действия политических лидеров.

Задача всей работы по связям с общественностью – создать благоприятное общественное мнение об организации, проекте, программе, над которой вы работаете, привлечь внимание общественности, заставить людей говорить и думать об этом.

Два пути воздействия на общественное мнение

Связи с общественностью в сравнении с рекламой.

Информировать СМИ, заинтересовать своими проблемами:

- это самый короткий путь ко всей вашей аудитории;
- это дает кредит доверия вам;
- это вам по средствам.

Реклама:

- за это надо платить;
- этому меньше доверяют.

Итак, деятельность по связям с общественностью – это создание благоприятного общественного мнения о вашей организации и ее работе и/или привлечение внимания общественности к тому проекту или программе, над которыми вы сейчас работаете.

С чего она начинается?

В первую очередь – с создания собственной репутации (или имиджа), привлечения к вам и вашей деятельности внимания.

В принципе, есть два пути.

Первый путь – информировать о себе СМИ, заинтересовывать их своей деятельностью, яркими людьми, важными проблемами, над которыми вы работаете.

Как в высший свет не возможно попасть без рекомендации влиятельного лица, так же и предстать «пред очи» всего общества нельзя без рекомендации и благосклонного внимания к вам прессы. Пресса выполняет роль независимого благосклонного эксперта, который высказывает вам свое мнение о вашей орга-

низации и ее деятельности. И если оценка положительная, как бы рекомендует иметь с вами дело.

Пресса пишет и публикует статьи, интервью, обзоры, делает теле- и радиопередачи, и о вас начинают говорить, вас начинают узнавать, и ваши инициативы начинают поддерживать.

Второй путь – реклама, за которую надо платить. Это довольно дорого, да и рекламе меньше доверяют, ведь здесь вы хвалите себя сами.

Значит, «заслужить прессу» важно по трем причинам. Во-первых, это самый короткий путь к людям, организациям, с которыми вы имеете дело. Ведь очень трудно встретиться и поговорить с каждым. Во-вторых, освещение в прессе дает кредит доверия к вам, который нельзя получить путем платной рекламы. В-третьих, цена платной рекламы настолько высока, что многие просто не могут себе этого позволить.

Каждую возможность попасть в прессу надо обязательно использовать. Увеличить ваши шансы могут постоянная готовность к контактам с прессой, понимание сути работы журналистов, знание их проблем и личное знакомство.

Может быть, высказывание некоторых журналистов по поводу взаимодействий СМИ и НКО помогут вам избежать ошибок в дальнейшей работе.

Журналисты о некоммерческих организациях

Четырем журналистам были заданы два одинаковых вопроса: «Чем для вас интересны некоммерческие организации?» и «Что должны предпринимать НКО для налаживания контактов со СМИ?». Получилась своеобразная палитра мнений, порой противоречивых...

Ираида Семенова, обозреватель «Российской газеты».

Я работаю в правительственной газете, поэтому мне всегда интересна точка зрения некоммерческих организаций на те или иные инициативы госструктур. Например, по подготовке материала по проблеме социального сиротства я обращалась за помощью к представителям движения «Добро – без границ». Мы с коллегами много раз связывались с международной организацией «Врачи без границ», ее сотрудники комментировали ситуацию с бездомными в Москве.

Но при этом «пиар» НКО мне неинтересен. Почти каждый день я получаю письма от общественных организаций с рассказами о том, как хорошо они работают. Часто нам присылают еще вырезки из других газет и другие документы. Возможно, это плохо, что я, журналист, не реагирую на эти письма, а сразу отсылаю их в архив. Особенно те, в которых меня просят разрешить какую-нибудь проблему или конфликт с местными властями.

Почему я так поступаю? Во-первых, при ближайших рассмотрениях выясняется, что авторы таких писем пытаются с помощью СМИ решить свои проблемы. Спрашиваешь их: «А в суд вы не хотите обратиться?», а в ответ – молчание. Во-вторых, очерки или, если хотите, «повести» – не наш жанр. Этим больше занимаются редакции, в которых есть отделы расследований. Увы, затраты на «подъем» темы велики – как творческие, так и материальные. И далеко не каждое издание может их себе позволить. В-третьих, редакция крайне редко решается на «большие статьи» еще и потому, что у читателя нет ни большого внимания, ни желания, ни времени, переварить большой массив информации.

Насчет того, как можно налаживать контакты со СМИ, я бы посоветовала некоммерческим организациям для начала определить, какие СМИ им нужны и почему именно они. Федеральному изданию вряд ли будет интересна организация, действующая на территории микрорайона. Хотя, если она может предоставить небанальную информацию, которая к тому же «впишется» в формат этого издания, то все может быть...

Разумеется, организациям надо знать авторов, пишущих на их темы, и, по возможности, сообщать этим журналистам о себе. При проведении акций лучше выслать информацию о ней на имя главного редактора и журналиста, пишущего на соответствующую тему. Успех мероприятия во многом зависит от того, насколько грамотно будет составлено такое приглашение. Журналист вряд ли появится на пресс-конференции, если ему не обещают информационного повода для злободневной темы.

Андрей Аллахвердов, главный редактор Фонда независимого радиовещания.

Мы постоянно сотрудничаем с некоммерческими организациями. Я расцениваю НКО как ценный источник информации. Разумеется, как и все журналисты, прежде чем воспользоваться какой-то информацией, мы ее проверяем, и она, как правило, подтверждается. Сотрудники организаций досконально знают предмет, с которым они работают. В этом их безусловный плюс.

Журналистам легче связаться с представителями третьего сектора – в отличие от тех же чиновников, они охотно идут на контакт. Например, есть учреждения, в которых не только об интервью договориться, просто дозвониться до чиновника – целая проблема. Когда мы занимались вопросом о положении туберкулезных больных в местах лишения свободы, нам было очень трудно «достучаться» до Минздрава.

Есть области, в которых никто, кроме общественных организаций, не работает. Скажем, проблема домашнего насилия. МВД этим вопросом не занима-

ется... Только НКО и их кризисные центры дают какую-то статистику, пусть и скудную.

Журналистам-«радийщикам» очень важно выйти на непосредственных героев будущей передачи. Тех же жертв домашнего насилия найти не так просто. А «общественники» могут помочь организовать с ними встречу.

Еще мы обращаемся к НКО когда возникает потребность в независимых экспертах. Часто представители третьего сектора придерживаются точки зрения, которая расходится с официальной. Поэтому при обсуждении, например, проблемы ВИЧ/СПИДа без некоммерческих организаций журналистам не обойтись. Представляя площадку для высказываний обеим сторонам – чиновникам и представителям общественности, мы получаем взвешенную, приближенную к объективной картину действительности.

К сожалению, как правило, НКО не умеют работать со СМИ. Задает им журналист конкретный вопрос, а они начинают рассказывать все об этой теме. Я хотел бы посоветовать всем организациям, пытающимся установить контакты со средствами массовой информации, помнить, что у каждого журналиста есть свой график, а также, что существует такое понятие, как «информационный повод». И какой бы интересной не была повседневная работа общественной организации, для издания это не новость.

Порой в интервью представители третьего сектора используют специфическую, непонятную для читателей (да и для журналистов) терминологию, которую нам приходится «переводить» на доступный язык. Хотя многое здесь зависит от мастерства журналистов, их умение вовремя задать собеседнику наводящий вопрос...

Вообще, обеим сторонам надо приложить немало усилий для того, чтобы сотрудничать на постоянной основе, а не раздумывать, кто же должен сделать первый шаг.

Валерий Чумаков, редактор отдела новостей журнала «Огонек».

Наш народ привык читать между строк. Если в зарубежных СМИ появится информация об очередной акции «зеленых», пикетирующих нефтяную вышку известной компании, читатели, скорее всего, скажут: «Какие же они молодцы!» А у наших первая мысль: «Наверняка эта акции оплачена конкурентами нефтяной корпорации». И с этим ничего не поделаешь – российский менталитет.

К работе некоммерческих организаций я отношусь двояко. Во-первых, многие НКО ведут себя довольно назойливо: просто забрасывают редакцию пресс-релизами. Во-вторых, устраивать такие масштабные акции, как пикеты на железных дорогах или на атомных станциях, без денег не возможно. Встает резонный вопрос: «Откуда на это берутся средства?» Когда я слышу, что все

проводится на пожертвования граждан, тех же пенсионеров, то верю в это с трудом. Что-то я не замечал, чтобы наши НКО и российские отделения международных организаций афишировали свои источники финансирования.

От некоторых НКО пресс-релизы поступают часто, а информации в них недостаточно. Например, организация сообщает о случае избияния солдата, а материалов следствия, показаний оппонентов – нет.

В то же время я считаю, что СМИ должны сотрудничать с общественными организациями для того, чтобы публикации не были односторонними, необходимо представлять в них разные точки зрения. Не так давно в «Огоньке» были опубликованы два материала о генетически модифицированных продуктах. Экологическая общественная организация предоставила результаты научных исследований, показывающих, что ГМ-продукты могут быть небезопасны для здоровья. А их оппоненты из числа официальных лиц привели доказательства безобидности этих продуктов. Кто из них прав? Не знаю. Мы предоставили читателям решить это самим.

Что нужно делать НКО, чтобы доверие СМИ к ним повысилось? Думаю, что с нашим менталитетом это просто невозможно. Повторюсь, сам я не вполне доверяю общественным организациям, но, несмотря на это, все-таки использую информацию, полученную от них.

Патрик Энсор, редактор газеты «Гардиан Уикли».

Думаю, моя точка зрения на взаимоотношения некоммерческих организаций и СМИ в России будет принципиально отличаться от мнения моих российских коллег. В июле 2002 года я провел в Москве мастер-класс для 25 российских журналистов из центральных и региональных газет. Опыт этого общения натолкнул меня на некоторые мысли.

Российские некоммерческие организации, безусловно, испытывают недостаток уважения и доверия. Если их игнорируют средства массовой информации, зачастую это происходит из-за подозрений относительно политических побуждений НКО и, в некоторых случаях, из-за подозрений в преступных намерениях (не секрет, что в прошлом некоторые НКО создавались как механизм отмывания денег). Анекдотическое подтверждение этому я услышал во время встречи с российскими журналистами. Один из участников мастер-класса утверждал, что проведение благотворительных мероприятий – дело политиков и журналистов. Материал о благотворительной акции, опубликованной в СМИ, подрывает доверие читателей к изданию, наносит непоправимый ущерб его имиджу.

Мне показалось, что независимая российская пресса пытается покончить со своей ролью рупора правительственных и финансовых групп, но иногда она не

способна преодолеть эту зависимость. Окупаемость российской газеты слишком низка, чтобы покрыть все расходы на производство. Чтобы свести концы с концами, издания вынуждены развивать рекламные отделы. Российские коллеги спросили меня: если фирмы готовы платить за размещение информации о себе, то почему мы не можем требовать этого же от некоммерческих организаций?

Тем не менее, очевидно, что НКО в России действительно очень страдают и от некачественной прессы, и от недостаточного регулирования отношений со СМИ, и от различных злоупотреблений. Для НКО это означает, что они должны совершенствовать свои навыки привлечения средств массовой информации к своей работе.

Мне показалось, что журналисты российских изданий, посетившие мастер-класс в Москве, были удивлены свободой слова, которая считается нормой для редакторов аналогичных «Гардиан» западных газет. Роль журналиста в нашем понимании – быть независимым от чьих бы то ни было интересов. Какое бы событие не освещал журналист, он должен быть объективен, он не должен вставать на сторону той или иной группы, будь то некоммерческая организация, бизнес, правительство.

Редакторский коллектив «Гардиан» видит в НКО важный источник информации в современном мире, в котором уже не существует доверия к правительствам, международным организациям и научному сообществу. Я бы сравнил НКО с канарейками на дне шахт, предупреждающих шахтеров об опасном уровне газа. Журналисты, в свою очередь, узнав о существующей угрозе и опасности, через СМИ предупреждают об этом все общество.

К сожалению, свобода наших российских коллег слишком ограничена теми, кто обладает экономической и политической властью над СМИ: компаниями, которые оплачивают официальные сообщения для печати, выдаваемые за новости, политическими деятелями, требующими предоставить интервью на сверку непосредственно перед публикацией... По-видимому, культура зависимости остается мощным механизмом в российском обществе.

Организация работы со СМИ

Ну наконец-то переходим непосредственно к тому, чем вы будете заниматься в своих организациях, если захотите наладить хорошие отношения со СМИ.

Деятельность пресс-секретаря

Успех организации нередко зависит от того, как часто и кого рода информация о ее деятельности появляется в прессе. Поэтому некоммерческой организа-

ции, как, впрочем, и любой другой, необходимо иметь в штате ответственного по связям с общественностью, или пресс-секретаря. Такой специалист нужен для налаживания отношений со СМИ, формирования общественного мнения. Конечно, не каждая некоммерческая организация может себе позволить иметь пиар-отдел или пресс-службу, но необходим хотя бы один человек, который регулярно общается с журналистами. Пресс-секретарь должен знать все о своей организации, владеть информацией, связанной со сферой ее деятельности, уметь грамотно составлять информационные материалы, выступать перед публикой, а также обращаться с техникой – работать на компьютере, рассылать факсимильные сообщения, электронные письма и так далее. Пресс-секретарь отвечает за организацию кампании по связям с общественностью, за проведение отдельных акций, пресс-конференций, брифингов, круглых столов, дискуссий, конкурсов, за написание информационных материалов, за ведение базы данных, за мониторинг и анализ СМИ.

С чего же начинает работать пресс-секретарь? Сначала необходимо собрать информацию и составить рекламные листки или буклеты о деятельности вашей организации. Такая информация пригодится для раздачи журналистам на проводимых вами мероприятиях, а также при персональных встречах. В рекламном листке попытайтесь кратко описать, чем занимается ваша организация, какие проблемы и каким образом она решает, обязательно укажите контактную информацию.

При подготовке информационных материалов или сюжетов журналисты зачастую нуждаются в дополнительных сведениях. Постарайтесь стать для журналиста информационным центром по направлению деятельности вашей организации. А для этого необходимо регулярно собирать различные сведения, например статистические данные, тексты законов и постановлений, примеры успешной деятельности организации и другие.

При знакомстве с журналистом передайте ему рекламную информацию о вашей организации. Расскажите, какого рода информацию вы можете ему предоставлять, может ли он обращаться к вам за комментариями по интересующей его теме. Узнайте, каким способом и в какое время журналисту удобно получить вашу информацию. Обменяйтесь визитными карточками. Будет хорошо, если знакомство произойдет в офисе организации. Если оно состоялось вне офиса, пригласите журналиста в гости.

Установив первичный контакт с журналистом, постарайтесь сделать так, чтобы он не забыл о вашем знакомстве. Для этого необходимо регулярно направлять в редакцию информационное сообщение. Если ваш материал был

опубликован, поблагодарите журналиста, а заодно предложите новые материалы или тему для статьи.

Никогда не отказывайте ему в предоставлении информации, даже если у вас ее нет. Попросите его перезвонить и постарайтесь подобрать интересующие его данные. Если вы не можете этого сделать сами, направьте его туда, где такая информация есть.

Общаясь с прессой, помните, что все сказанное вами, даже невзначай брошенная фраза, может быть использована при подготовке материала. Поэтому тщательно обдумываете слова, адресованные СМИ. От лица организации может выступать не только пресс-секретарь, но и руководитель организации или руководитель проекта. Желательно, чтобы пресс-секретарь знал обо всех выступлениях для СМИ. Сотрудники организации, в свою очередь, должны быть в курсе, что ответить журналисту, если он позвонит в ваше отсутствие.

Экономьте время журналиста! Прежде чем звонить, продумайте содержание беседы, заранее подготовьте информацию, которой вы хотите поделиться. Будьте готовы к тому, что у журналиста может не найтись времени для разговора с вами. В этом случае можно передать ему информацию по факсу или переслать по электронной почте.

Важная часть работы пресс-секретаря – составление и ведение базы данных СМИ. Владение такой информацией поможет при приглашении журналистов на мероприятие, а также при рассылке информационных материалов. В базе данных, по возможности, должна содержаться следующая информация: название СМИ, почтовый и фактический адрес, справочный телефон, факс, адрес электронной почты, сайта, Ф.И.О. главного директора, Ф.И.О. контактного лица и его координаты, краткие сведения о СМИ (тираж, периодичность, охват, аудитория, направления и т. д.).

Для начала попробуйте найти журналистов, которые пишут на темы, связанные с деятельностью вашей организации. В печатных СМИ это, как правило, журналисты социальных отделов или отделов «общество», «люди и обстоятельства» и так далее. На радио и телевидении могут быть специальные передачи по социальным вопросам. В редакциях есть специальные корреспонденты и обозреватели, занимающиеся определенной тематикой, например экономическими вопросами, проблемами защиты прав человека, образования.

Найти таких журналистов можно, позвонив в справочную службу, на сайтах СМИ в Интернете, при просмотре прессы в библиотеке, в справочниках. Следует отметить, что радиожурналисты и журналисты печатных СМИ более охотно, нежели тележурналисты, посещают круглые столы, дискуссии и пресс-конфе-

рентии, проводимые некоммерческими организациями. Тележурналистам, как правило, нужна «картина», важные персоны, интересные сюжеты.

Установить контакты с журналистами можно также на мероприятиях для СМИ, проводимых как вашей НКО, так и другими организациями. Помните, что приглашать журналиста надо заблаговременно. Подготовьте и отправьте по факсу или электронной почте именное приглашение. Не забудьте перезвонить и убедиться, что журналист его получил. На мероприятии обязательно встречайте журналиста сами. Таким образом, вы продемонстрируете уважение к нему и еще раз напомните о себе. Следите, чтобы журналист получил всю необходимую информацию и остался доволен. Поинтересуйтесь, понравилось ли ему мероприятие, достаточно ли предоставлено информации. Будьте открыты и дружелюбны.



О светлом будущем заботятся политики, о светлом прошлом – историки, о светлом настоящем – журналисты.

Ж. Петан

После мероприятия необходимо заняться мониторингом. Собрав сообщения на интересующую вас тему, можно представить, какого рода информацию почерпнул журналист на мероприятии. Найти публикации вы можете в библиотеках и в Интернете. Такие материалы желательно хранить в специальной папке или базе данных.

При работе с прессой важно помнить, что любая информация устаревает, журналисты могут переходить из одного издания в другое или писать сразу для нескольких, передачи могут закрываться или появляться новые. Поэтому недостаточно просто занести информацию о контактах в базу данных, нужно постоянно обновлять ее.

Управление собственной информацией

- Каждое сообщение должно содержать одну «изюминку».
- Сосредоточьтесь на главном пункте и придерживайтесь его.
- Используйте ограничение сферы новостей с выгодой для вас.

Если вы хотите, чтобы ваша кампания по связям с общественностью хорошо освещалась в прессе, сделайте так, чтобы журналистам было легко писать о вас.

Давая информацию, старайтесь балансировать между примитивным изложением фактов и откровенной саморекламой. Лучше всего найти счастливую середину между двумя этими крайностями. Стройте сообщение так, чтобы дать прессе интересную, актуальную информацию, которая незаметно продвигает интересы вашей компании. Журналисты не наивны, они догадываются о том, что ваши сообщения служат вашим целям. Но в то же время они не допустят,

чтобы их статьи выглядели как платная реклама чьей-то кампании по связям с общественностью.

Каждое сообщение, которое вы даете прессе, должно содержать одну «изюминку». Она должна быть смысловым центром и главной мыслью ваших информационных материалов.

Сосредоточьтесь на главной мысли и придерживайтесь ее. Каждый контакт с прессой по одному конкретному поводу должен продвигать и развивать эту главную мысль, что поддержит интерес прессы к вашей информации. Такая приманка приведет журналистов на пресс-конференцию. То главное, что вы выделите в своем пресс-релизе, радио- или телеинтервью, вы увидите в газете или услышите в передаче.

Вам нужно понимать, как создаются новости, как работает пресса. Журналисты и редакторы очень заняты. Ваш рассказ – только один из многих, которые им нужно услышать, «переварить» и передать. Сообщать о новостях – эта работа под давлением, у журналистов и редакторов новостей нет времени проанализировать все факты, для того чтобы подготовить статью. Никогда нет времени и для полного отчета о событии. Тридцатисекундное упоминание о событии, основанное на вашем рассказе, в пятиминутной передаче местных новостей по радио или телевидению – это достаточно хорошее освещение.

Используйте ограничения, присущие изначально сфере новостей, с выгодой для себя. Сделайте так, чтобы было легко рассортировать вашу информацию и найти «крючок», на который можно нанизать рассказ.

- Планируйте свою информацию.
- Используйте ключевые слова.
- Не перегружайте прессу информацией.
- Дублируйте свои усилия.
- Будьте последовательны.
- Говорите с прессой на живом языке.

Вот некоторые способы заставить прессу рассказать о вашей организации и добиться нужного вам результата:

Планируйте свою информацию. Знайте точно, чего вы хотите. В каждом сообщении продвигайте одну главную мысль. Дайте журналистам возможность убедиться в том, что ваш рассказ достоин попасть в сводку новостей. Организуйте материалы и хорошо изложите их.

Используйте ключевые слова. Основную мысль сообщения подайте в виде, удобном для цитирования. Повторяйте ключевые фразы во всех материалах, которые вы даете прессе. Сделайте эти ключевые фразы короткими и простыми.

Не перегружайте прессу информацией. Дайте ей достаточно информации для статьи, но не так много, чтобы запутаться в предмете. Например, не ожидайте, что журналисты будут читать отчет на десяти страницах. Выделите основные пункты и покажите, как они иллюстрируют вашу главную мысль.

Дублируйте свои усилия. Используйте для передачи информации все доступные средства, такие, как пресс-релиз, интервью по телефону, интервью один на один, выступление по радио и телевидению, освещение в программе новостей. Повторяйте свою главную идею во всех этих материалах.

Будьте последовательны. Все, что вы сообщаете прессе, должно укладываться в стратегию вашей кампании по связям с общественностью, и каждая мысль, попавшая в новости или статью, должна поддерживать главную идею.

Говорите с прессой на живом, «человеческом» языке. Апеллируйте к общечеловеческим ценностям, чтобы показать, как ваша информация влияет на жителей города, района, области.



Каждый хочет, чтобы его информировали честно, беспристрастно, правдиво – и в полном соответствии с его взглядами.

Г. Честертон

Проведение интервью

- Установите хорошие отношения с журналистами.
- Определите стиль работы журналиста.
- Сформулируйте основные положения.
- Будьте самим собой.
- Не переоценивайте значимости своей информации.
- Не старайтесь придумать ответ.
- Никогда не говорите «не для записи».
- Не употребляйте жаргон.

Во время подготовки и проведения интервью следует принять во внимание следующее.

Установить хорошие отношения с журналистами всегда в ваших интересах. Определите стиль, в котором пишет или задает вопросы журналист. Для этого:

- познакомьтесь с предыдущими статьями/передачами или программами, над которыми он работал;
- отметьте для себя тип печатного издания или передач, которые представляет журналист, и постарайтесь понять, на какую публику рассчитаны его работы.

Постарайтесь понять, что объем печатной статьи или продолжительность эфирного времени, посвященных вашей теме, будут напрямую зависеть от того, сколько времени вы проведете с журналистом.

Иногда результат может быть минимальным – всего несколько строк в печатном издании или пара фраз в эфире.

Особенно это относится к теле- или радиоинтервью, где несколько минут в эфире или на радио могут явиться результатом часовой беседы.

Отправляясь на встречу с журналистом, хорошо сформулируйте для себя основные положения преподносимой вами информации, для того чтобы журналисту было легче ее воспринять. Ваша речь должна быть живой и лаконичной – этим вы поможете не только журналисту, но и себе:

- во-первых, журналисту удобнее формулировать и записывать короткие фразы;
- во-вторых, вы сводите к минимуму возможность журналиста вести запись длинными, витиеватыми фразами, что зачастую ведет к неточному цитированию или неправильной интерпретации ваших слов и т. п.

Будьте самим собой. У каждого человека есть тенденция покарсаваться перед камерой, что в большинстве случаев ведет к позерству, а это выглядит неестественно. Для того чтобы выражать свои мысли ясно, вызывать уважение к себе и, что не менее важно, чувствовать себя в «своей тарелке» – будьте самим собой.

Старайтесь не переоценивать значимости своей информации. Всегда полезно иметь чувство меры и оценивать важность своего сообщения по сравнению с событиями, происходящими в мире.

Если вы не можете немедленно ответить на вопрос журналиста, не старайтесь придумать ответ. Если существует ряд вещей, о которых вы не хотели бы говорить, просто не упоминайте их в разговоре и ни в коем случае не лгите:

- скажите журналисту, что в данный момент вы не можете дать ответ на его вопрос, но обязательно проясните ситуацию и ответите, как только это будет возможно;
- выясните, когда последний срок сдачи статьи в печать или выхода программы в эфир, т. к. время журналиста чаще всего ограничивается именно этими рамками.

Если вы хотите, чтобы журналист стал вашим другом, дайте ему понять, что дорожите его временем и осознаете, как важно для него не нарушать сроки сдачи материала.

Никогда не говорите «не для записи». Вся ваша информация должна даваться именно для печати. Старайтесь также не делать никаких заявлений или утверждений после окончания интервью. Именно в это время журналисту легче

всего «поймать» вас, так как в такие моменты над вами не довлеют мысли о том, что вас записывают. Всегда помните, что журналист ни на минуту не прекращает свою работу.

Никогда не употребляйте в своей речи профессиональный жаргон, так как это делает речь труднодоступной для понимания теми, кто не знаком со спецификой вашей работы. Это относится не только к журналистам, но и к читателям, зрителям и слушателям, иными словами, к тем, до кого журналист старается донести ваше сообщение. Употребление профессионального жаргона – один из вредных способов убить интерес к любой теме, даже если вы ведете беседу с представителем профессионального издания.

Пять составляющих успешно проведенного интервью

1. Помните, что журналист является специалистом в своей области, но вы, в любом случае, знаете больше о своей организации/предмете вашей беседы. Вы, а не журналист.

2. Являетесь специалистом в той области/организации, о которой идет речь в интервью. Тем не менее никогда не стройте из себя слишком большого мудреца.

3. Старайтесь не увязнуть в деталях:

- не уходите далеко от темы заданного вам вопроса;
- концентрируйте ваше внимание на ключевых моментах вашего сообщения.

4. Если вдруг ваше интервью начало принимать нежелательное для вас направление, старайтесь в своих ответах сосредотачиваться на ключевых моментах вашего сообщения.

5. Попробуйте обратить любой негативный подход в позитивный.

6. Перед началом интервью сформулируйте для себя перечень наиболее трудных или так называемых скользких вопросов, которые, на ваш взгляд, могут быть вам заданы, и подготовьте ответы на них.

Подготовка и распространение информационных материалов

Эффективность пиар-деятельности некоммерческих организаций напрямую зависит от качества информационных материалов, которые НКО предоставляют СМИ. Правильно написать информационное сообщение иногда бывает труднее, чем провести мероприятие для прессы. Можно собрать интересные сведения, но не суметь их представить. Как же сделать так, чтобы материал действительно заинтересовал журналистов?

Один из способов передачи информации журналисту – распространение пресс-релиза или информационного сообщения.

- Печатайте типографским способом.
- Приведите имя пресс-секретаря.
- Укажите: «Для немедленного распространения».
- Используйте приковывающий внимание заголовок.
- Указывайте место и дату.
- Наиболее важные факты должны суммироваться в первом абзаце.
- Второй абзац должен включать цитаты.
- Каждый следующий абзац менее важен.
- Пресс-релиз печатайте через два интервала.
- Будьте точны.
- Заглядывайте в словари.
- Собирайте пресс-релизы.

Рассылка пресс-релиза – самый важный способ увидеть материал в прессе таким, каким он вам нужен. Пресс-релиз должен быть написан в стиле новостей, в нем должна быть выделена главная мысль.

Пресс-релизы – наиболее распространенный способ подачи материала прессе. Их можно использовать для анонсирования новостей, таких, как различные мероприятия, годовщины, презентации, конференции, а также как комментарии текущих событий.

Все пресс-релизы должны проверяться человеком, отвечающим за работу с прессой. Телефонные звонки для продвижения пресс-релизов увеличат ваши шансы на публикации. Вот основные правила для подготовки пресс-релиза.

Печатайте пресс-релиз типографским способом, изложение должно быть ясным, простым.

Приведите имя человека для связи, обычно руководителя организации или пресс-секретаря, и номер телефона, по которому его можно найти, в правом верхнем углу листа.

Укажите: «Для немедленного распространения» над заголовком с левой стороны, если только вы не хотите по каким-либо причинам придержать материал. Если хотите придержать, напишите, что это для распространения в определенное время, однако настоящих гарантий, что журналист не использует информацию до указанного времени, нет.

Используйте приковывающий внимание заголовок над текстом, для того чтобы захватить внимание редактора. Помните, что у редактора может быть целая стопка пресс-релизов и статей, которые он должен просмотреть, и ваши новости должны привлечь его внимание.

Указывайте место, откуда посылаете новости, и дату. Например, «Самара, 29 января 2004 года». С этого обычно начинается текст любого пресс-релиза.

Наиболее важные факты должны суммироваться в первом абзаце. Этот ключевой абзац должен отвечать на вопросы: Кто? Что? Где? Когда? Почему? Сделайте его сильным и точным.

Второй абзац должен включать одну или две цитаты из выступлений руководителя, других людей, желательно известных, имеющих отношение к теме. Цитаты подбирают так, чтобы журналист мог их использовать при написании статьи. Подписывайте все цитаты.

Каждый следующий абзац должен быть менее важен, чем предыдущий (принцип опрокинутой пирамиды). Это делается для того, чтобы редактор, которому, возможно, придется сократить материал, смог «обрезать» его в любом месте без потери основного смысла.

Пресс-релиз должен быть напечатан через два интервала на одной стороне страницы с большими полями. Не печатайте на обороте страницы. Если пресс-релиз не помещается на одной странице, внизу первой страницы напишите «Продолжение следует» и продолжайте на следующей странице. Пронумеруйте следующие страницы. В самом конце пропустите строчку и напечатайте «****» в центре строки. Это указывает на конец материала (международный стандарт). Пресс-релиз объемом более двух страниц допускается в очень редких случаях.

Будьте точны в своих пресс-релизах. Не переусердствуйте с редактированием. Пишите в стиле новостей, чтобы журналисты были более склонны использовать ваш материал дословно.

Заглядывайте в словари, окончательно работая над текстом. Ошибки любого типа подрывают доверие к вам.

Собирайте пресс-релизы, организованные по теме и дате, в специально отведенную для этого папку.

Проведение мероприятий с участием журналистов

На первый взгляд все мероприятия для СМИ похожи одно на другое, поэтому мы только их назовем и скажем основные особенности. Единая целевая аудитория диктует свои законы, подходы, «церемониалы». Это верно, но не надо торопиться ставить работу на поток и превращать пресс-мероприятия в ритуальные действия.

Новичок в организации мероприятий с приглашением прессы, кроме того, что на этом мероприятии должна присутствовать пресса, больше ни о чем и не догадывается. Возможно, прочие детали ему никогда и не понадобятся. Но если вы твердо решили подойти к деятельности по связям с общественностью, вам

придется принять во внимание все – от высоты холки до тембра лая, от предпочтений в еде до индивидуальных повадок питомцев.

Каждый вид PR-мероприятия предполагает свои принципиально отличающиеся подходы, акценты, средства воздействия. Вам приходилось когда-нибудь летом встретить человека, идущего с лыжами? Если да, то вы можете себе представить, как будут смотреть на все происходящее журналисты, если вместо пресс-конференции, на которую их приглашали, они окажутся на научно-практической конференции. Иногда различия бывают не такими явными, но, в любом случае, некорректное построение мероприятия вредит эффективности.

Виды мероприятий для журналистов:

- пресс-конференция;
- пресс-брифинг;
- информационная встреча;
- круглый стол;
- презентация;
- выставка;
- организация конкурсов для СМИ;
- работа с журналистами на акциях.

Несколько конкретных примеров, в которых мы сами чаще всего делаем ошибки, а обижаемся на СМИ.

Пресс-конференция

Некоммерческие организации часто грешат тем, что собирают пресс-конференцию при любой потребности привлечь журналистов, пользуясь этой формой как «универсальной отмычкой». Очень немногие подходят к вопросу профессионально, и в большинстве случаев пресс-конференцией называются мероприятия любого типа. Даже журналисты, пишущие на разные социальные темы и посещающие время от времени мероприятия НКО, начали понемногу привыкать к такому положению вещей и привычно осведомляются, «не затянется ли ваша пресс-конференция часа на два», «а кто будет говорить кроме спонсоров и организаторов», и даже «а будет ли что-то, что можно дать в ленту новостей». Очень бы хотелось, чтобы подобная ситуация не расценивалась сотрудниками НКО как нормальная. Представьте себе, что певца перед концертом на всякий случай спрашивают, будет ли он петь или просто постоит перед микрофоном.

Главное отличие пресс-конференции от любого другого мероприятия – это наличие новостного, событийного повода. В нашем округе начинает появляться новая технология обучения людей с нарушениями умственного развития, открывается школа для детей беженцев, подведены итоги конкурса фотогра-

фий, посвященного экологии городских территорий, – да, все это является новостью. Но не обижайтесь, если корреспондент отдела новостей, прибежавший по своему рабочему графику на пресс-конференцию и услышавший там подробное описание проблем инвалидов, которые помогает решать НКО, уйдет через 20 минут и ничего в итоге не напишет. Это вовсе не означает, что «чёрствого», «падкого на сенсационные факты» информационщика не трогают проблемы людей с ограниченными возможностями. Просто анализ проблемной ситуации – это не его формат, более того, по заявленной форме мероприятия он вправе был ожидать именно новости.

Не может быть текущая деятельность организации поводом для созыва пресс-конференции. Это не событие, журналистам не за что будет зацепиться. Ну, работает и работает себе нефтяная компания, качает нефть и занимается переработкой. Будете вы читать такую статью или смотреть об этом репортаж, тем более в программе новостей? Ну, занимается ваша организация проблемами инвалидов и занимается. Вряд ли, пролистывая газету, читатель остановится на этой информации, если только специально ее не ищет. Так же, как журналистов вряд ли привлекут указанные в программе пресс-конференции выступления на тему «Осуществление деятельности по содействию снижения риска вовлечения подростков в преступную деятельность такой-то НКО» или же «Основные задачи проектов НКО, ведущих работу с больными наркоманией».

Ну и что же, спросите вы, ждать каждый раз какого-то события, чтобы иметь повод организовать пресс-конференцию? А если ничего такого не происходит, просто люди занимаются своим делом – помогают старикам, детям-сиротам, инвалидам? Ждать не надо. Нужно уметь подать информацию в нужном ключе и в нужной форме. Если ваша задача обсудить проблему, создать дискуссионное поле вокруг идеи или мнения, презентовать проект – можно выбрать и другую форму мероприятия для СМИ, не обязательно пресс-конференцию. А если уж непременно нужна пресс-конференция – будьте любезны, создать новость, если её у вас нет.

Умение сделать событие из «текучки» – одна из прямых задач пиарщиков. Вооружайтесь «скальпелем» и будьте готовы к подробнейшему «хирургическому разбору» той информации, которой вы обладаете на данный момент. Возможно, вы обратите внимание на цифры интересного мини-исследования, проводившегося вашей организацией среди учителей районных школ в рамках проекта. Или вспомните о сочинениях, которые написали дети в студии реабилитационного центра. Все это может стать новостью и темой пресс-конференций: «Учителя против распространения наркотиков в школе. Результаты исследования», «Дети с нарушениями умственного развития обращаются к жителям города».

Под новостным «соусом» можно будет рассказать и о проектах организации, и о социальной деятельности в этой области, и о проблемах ваших подопечных. Журналисты будут смотреть тогда на эту информацию сквозь призму новости, которая поможет теме «расцвести», «заиграть». Один из универсальных ходов в подборе новостного повода – приурочить ваше мероприятие к какой-либо дате (празднику, событию). Это могут быть не только всем известные праздники (День знаний, День защиты детей), но и «специфические», которые сами по себе могут стать информационным поводом для СМИ (День работника социальной защиты, Всемирный день писателя и даже Праздник русского валенка). В поиске таких дат могут помочь специальные издания и Интернет.

Сформулировав новость и основные темы выступления, нужно особое внимание уделить выступающим. Для такого мероприятия, как пресс-конференция, особое значение будет иметь статус выступающего. Из чьих уст должна прозвучать ваша новость, в чьем «исполнении» ее лучше воспримет та пресса, которую вы зовете? Если вы приглашаете «спецов», журналистов в теме, то сообщить ее может, в принципе, и руководитель проекта вашей организации, хотя для «расшифровки» все равно стоит пригласить «котирующихся» среди журналистов экспертов. Если же вы созываете «полный бал» – представителей разных типов СМИ, разного уровня осведомленности о проблеме, лучше, если новость выскажет тот, чье мнение СМИ считают авторитетным и кто известен журналистам либо лично, либо по принадлежности к какой-либо авторитетной организации.

Учёт форматных характеристик пресс-конференции – не менее важный фактор подготовки этого вида мероприятия. Пресс-конференция не должна продолжаться более одного часа, включая встречу-проводы. Такие рамки диктуются, прежде всего, наличием новости. Журналистам нужно успеть как можно быстрее обработать полученный материал, чтобы дать его в эфир или поместить на полосе раньше других. Валом уходящая пресса, выслушавшая 50 минут непрерывных выступлений чередующихся за микрофоном участников пресс-конференции, – это, как правило, вовсе не свидетельствует о том, что информационный повод не интересен. Это свидетельствует о том, что некачественно проводится мероприятие, что пресс-конференция по вине организаторов перетекла в обыкновенную конференцию, на которой журналистам обычно отводится роль сторонних наблюдателей. Не забывайте при составлении программы заранее запланировать время для вопросов прессы и дальнейшего общения в свободном режиме. В самой оптимальной программе пресс-конференции на выступления отводится столько же времени, сколько на вопросы и свободное общение.

Место проведения пресс-конференции лучше выбирать в первую очередь обращая внимание на его «публичный статус». Предпочтительнее то помеще-

ние, в котором обычно проводятся пресс-конференции, или же то, которое находится в известном учреждении. Это дома журналистов, пресс-центры, конференц-залы информационных агентств и других СМИ. А также государственных или научных учреждений, музеи, дома актеров и прочие.

Любое публичное мероприятие – это в чем-то спектакль.

Пресс-конференция, в зависимости от вашего умения прописать сценарий и предусмотреть возможные провалы, может стать и гениальной постановкой, и театром боевых действий. Одна из самых важных «ролей первого плана» – роль ведущего. Это его задача так скорректировать ход выступлений и ответов на вопросы, чтобы все логически привести к одной идее – вашему посланию аудитории – и не дать развернуться дискуссии, которая может свестись к личным нападкам. И даже вопросы, которые будут задавать журналисты, в принципе должны быть программируемыми. Для этого необходимо тщательно изучить ту область, в которой вы «прописываете» свою новость. И вы должны основательно подготовить «актерскую труппу» – выступающих, чтобы они в состоянии были ответить на возможные вопросы «зрительно зала». Не забудьте предусмотреть роль суфлера. Вернее, написать «текст суфлера», которым могут воспользоваться выступающие в сложной ситуации. Это могут быть какие-то конкретные примеры, цифры и даже остроумные фразы. Иногда можно применить и другой театральный прием – «подсобного зрителя». Ваш сотрудник или по договоренности один из знакомых журналистов может в нужный момент задать нужный вопрос из зала. Как правило, договариваются о первом вопросе – разъяснительном, отвечая на который выступающий, с одной стороны, расставляет акценты в переданной ранее информации, с другой – подтверждает свой статус эксперта. Роль такого выступающего может «сыграть» директор вашей организации.



Хороший режиссер всегда задумывается о том, в каком настроении должны уйти зрители после спектакля. Не поленитесь уделить должное внимание финалу пресс-конференции – журналисты должны уходить с чувством удовлетворения от мероприятия и с эмоциональным рабочим настроем.

Пресс-брифинг

Определяющей характеристикой этого вида мероприятия является время. В основе брифинга, как и в основе пресс-конференции, лежит новость, но в случае брифинга это та новость, которая должна быть распространена как можно более оперативно, и изложение ее происходит в более краткой форме. Соответственно, продолжительность брифинга гораздо меньше, чем пресс-конференции – в идеале она не должна превышать получаса.

В каких случаях, выбирая форму мероприятия для СМИ, лучше остановиться на пресс-брифинге? Наиболее часто эта форма используется на мероприятиях, которые не предназначены специально для журналистов (на фестивалях, ярмарках, конференциях и т. д.). Брифинг в этом случае применяют для оперативной передачи СМИ информации о ходе мероприятия, его результатах, официальном мнении организаторов или участников по какому-либо вопросу – то есть той информации, которую нельзя описать или подготовить заранее. Например, в процессе конференции правозащитных НКО на одной из сессии участники должны принять обращение к властям. Имеет смысл пригласить журналистов на брифинг сразу же после этой сессии. То же касается объявления результатов конкурса по ходу работы ярмарки или же выступления по определенной проблеме известных гостей, приехавших всего на один день фестиваля.

Пресс-брифинг может быть и самостоятельным мероприятием. Если вам необходимо коротко проинформировать журналистов или дать оценку какому-то событию, которое произошло совсем недавно, но при этом вы не хотели бы устраивать дискуссии и готовить подробный анализ по затрагиваемой проблеме, брифинг – наиболее подходящая форма. Для журналистов ценность этого мероприятия в том, что они получают из первых рук информацию, содержащую официальное мнение о событии или проблеме. «Разжевывать» полученные сведения они будут уже без вашей помощи.

Конечно, вы должны отдавать себе отчет, что руководитель вашей организации или то лицо, которое вы пригласите высказать свою позицию или обнародовать информацию, должны обладать достаточным статусом и известностью, чтобы на этот брифинг СМИ захотели прийти. В этом смысле брифинг в рамках мероприятия дает больше шансов для сбора журналистов.

Одним из преимуществ этой формы мероприятия можно считать меньшие организационные затраты, в том числе на устройство места проведения брифинга. Для этого не обязательно искать специальный зал – провести брифинг можно и в холле, и в ярмарочном павильоне, и даже на улице. Правда, форма брифинга таит в себе одну серьезную опасность. Краткая форма изложения информации может подтолкнуть журналистов обратиться за комментариями к тем, кого вы считаете или своими оппонентами, или просто людьми, не квалифицированными в данном вопросе. Впрочем, если ваша задача – «забросить удочку», обнародовав свою позицию или передав «на растерзание» информацию, чтобы спровоцировать публичную дискуссию по проблеме, этот недостаток превращается в достоинство. «Высказать мнение, – писал Иоганн Гёте, – значит, как бы подвинуть пешку в шахматной игре: пешка может погибнуть, но партия начинается и может быть выиграна».

Круглый стол

Сложнее всего изучать то, о чем ты знаешь больше всего. Казалось бы, о круглых столах уж кому-кому, а некоммерческим организациям, проводящим чаще всего пресс-конференции и круглые столы, должно быть известно все. Но на проверку оказывается, что провести четкую границу даже между круглым столом и пресс-конференцией могут не все.

В чем основное отличие круглого стола от всех других форм мероприятий? Совсем не в рассадке его участников по кругу, а в наличии проблемы, вопроса для обсуждения. В этом случае как раз уместно устраивать дискуссию, представлять разные точки зрения, можно привлекать к обсуждению журналистов. Поэтому круглый стол, как форма мероприятия для СМИ, привлекательна для журналистов по своей сути. «Люди только тогда сообщают нам интересные сведения, когда мы им противоречим», – говорил Бернард Шоу. Умело срежессированная дискуссия позволит «развернуть» ваш материал максимально широко, предоставить журналистам возможность выбора ракурса для раскрытия темы.

Конечно, при выборе этой формы мероприятия следует избегать ошибок, «симметричных» тем, которые описаны в разделе «Пресс-конференция». Не стоит ориентировать ваш круглый стол на оперативные СМИ и информационные отделы средств массовой информации. Рассмотрите вносимую на обсуждение проблему с «тематической» точки зрения: какому отделу газеты, какой программе телевидения или радио будет интересна эта информация? Например, дискуссия вокруг вопроса детского экологического образования может дать материал отделу СМИ или одному журналисту, освещающему как проблемы образования, так и детские, и экологические проблемы.

Какие риски возможны при выборе этой формы мероприятия? Во-первых, вы должны быть уверены в компетентности ведущего круглого стола – не только как умелого модератора, но и как «человека в теме». В спорте есть такой термин – «противоход». Например, когда в большом теннисе игрок «на опережение» отправляет мяч в то место, с которого противник только что сделал удар и начал отбегать на исходную позицию. Ведущему круглого стола, по сути, нужно уметь не только управлять складывающейся ситуацией (а это значит, прежде всего, свободное владение материалом по обсуждаемой проблеме), но и постоянно играть «на опережение» – вовремя подставлять ракетку, чтобы дискуссия не свернула в другую сторону, не превратилась в «междусобойчик» или нескончаемый спор. Верно же говорят: дискуссия – это обмен знаниями, спор – обмен невежеством. Использовать «противоход» – поставить участников на место, особенно если это люди авторитетные, сможет не всякий. По возможности, соблюдайте паритет при подборе ведущего и участников круглого стола.

Кроме того, вы ни на секунду не должны забывать, что специалисты, высказывающие свои мнения, говорят не просто так, а для СМИ, что цель мероприятия – не обменяться мнениями, а представить палитру событий, «проиграть» конфликт. А значит, никаких заявлений «не для прессы» – только в ответ оппоненту, никакого обсуждения не заявленных в программе тем, по которым вы не сможете предоставить СМИ достаточного материала, быть не может. Для обсуждения проблемы в кругу специалистов есть другие формы мероприятий. Круглый стол тоже может быть исключительно экспертным, но в нашем случае требование публичности должно быть соблюдено.

В отличие от новостных мероприятий, круглый стол может проводиться в течение длительного времени – полтора, два часа, иногда даже больше. Вы приглашаете журналистов, пишущих обзорные, аналитические материалы, чтобы дать им максимально широкую картину, предоставить возможность получить комментарии у экспертов, взять эксклюзивное интервью. Но затягивать мероприятие тоже не надо. Если программа выступлений укладывается в час, лучше оставить больше времени на свободное общение.

Кстати, о форме круглого стола. Вы уверены, что он должен быть круглым? То есть в зале, где проводится это мероприятие, должен быть замкнутым кругом поставлены столы? На самом деле совсем не обязательно кругом и уж точно не замкнутым. Расстановка столов и стульев должна соответствовать, как это ни странно, целям мероприятия. И кроме того, быть удобной для журналистов. Поставьте себя на место фотографа или оператора, которым придется бегать вокруг замкнутых столов и через головы выступающих пытаться сделать удачную съемку. А как журналисты будут ставить свои микрофоны и диктофоны перед выступающими – передавая их по кругу, как трубку мира? И где при этом «повиснут» провода от микрофонов – на плечах участников круглого стола? Между столами обязательно должен быть проход, т. е. круга как такового быть не должно, должна быть подкова или же два полукруга.

В любом случае сначала задумайтесь, удобна ли выбранная расстановка для вашего сценария. О том, как надо расставлять стулья, начали задумываться гораздо раньше, чем появились специальные книги по пиар. В зале заседаний Генерального штаба в секретном бункере Сталина в г. Самаре вы и сейчас можете наблюдать пример такой «продуманной» расстановки. Центральное место главнокомандующего, две длинные параллели столов для членов генштаба и отдельная линия столов, стулья за которыми развернуты спиной к «генеральным» линиям. За ними сидели секретари, всегда спиной к выступающим, чтобы не видеть, чьи слова они записывают. Так в расстановке мебели была подчеркнута особая секретность заседаний и важность выступающих персон.

Постарайтесь не потерять из виду «внешние» факторы при организации вашего мероприятия и скорректировать расстановку мебели в соответствии с вашими целями. Если в программе круглого стола запланированы выступления экспертов от властей, научных институтов, высказывающих разные точки зрения по проблеме, а последующая дискуссия, допустим, вводит «новых игроков» – представителей НКО, надо постараться не создавать дополнительных барьеров для их общения, в том числе физических. Расставив столы подковой, особенно если подкова получается маленькая, и посадив за них экспертов, вы заранее отгородитесь, поставите «по другую сторону баррикад». Тогда и дискуссия будет жестче, роль приглашенных представителей некоммерческих организаций заранее будет занижена. Выход – «расширить» подкову, посадив за стол и представителей третьего сектора, либо же вообще отказаться от расстановки полукругом. Если же вы планируете, что журналисты тоже примут участие в обсуждении, следует предусмотреть места «на равных» для всей аудитории, ограничившись выделением позиции выступающих.

Материалы в прессе после проведения круглого стола не обязательно выйдут быстро, поэтому не планируйте этой вид мероприятия на конец грантового периода, если оценка результатов проекта предполагается в том числе по публикациям в СМИ, или же заранее предупреждайте грантодателей о долгосрочном эффекте. «Долгие» публикации зависят не только от периодичности СМИ (например, ежемесячный журнал), которых вы позовете на круглый стол, но и от самого вида мероприятия. Многие журналисты, особенно обозреватели, на круглом столе только собирают информацию «про запас», для будущих материалов или для раскрытия гораздо более широкой темы, которую они планируют осветить в своем издании, допустим, через полгода. Хотя проведение круглого стола и не гарантирует вам срочности выхода публикаций, оно наверняка повысит качество освещения проблемы, которую вы выносите для обсуждения.



Советы выступающим перед аудиторией.

- Как начать выступление?
- Как построить/организовать выступление?
- Что использовать для подтверждения идей?
- Как завершить выступление?
- Как держаться перед аудиторией?
- Как добиться положительного восприятия?

Далее приводятся советы выступающему перед аудиторией, которыми можно воспользоваться как при подготовке речи, так и непосредственно во время ее произнесения.

- *Как начать выступление:*
 - *привлечь внимание;*
 - *указать тему выступления;*
 - *сделать короткое выступление, обратить внимание на состав аудитории;*
 - *обратить внимание на обстановку.*
- *Как построить/организовать выступление.*

Необходимо определить и продумать:

 - *время выступления;*
 - *объем информации, которую надо изложить;*
 - *темы выступления – основные и второстепенные;*
 - *способы убеждения аудитории;*
 - *логику выступления и построения речи.*
- *Что использовать для подтверждения идей выступления:*
 - *определения;*
 - *примеры;*
 - *отличия;*
 - *повторение;*
 - *сравнения;*
 - *анекдоты;*
 - *описания;*
 - *видеоматериалы;*
 - *наглядные материалы;*
 - *факты;*
 - *мнения известных людей;*
 - *статистику;*
 - *цитаты.*
- *Как завершить выступление:*
 - *повторить основные моменты выступления;*
 - *поблагодарить слушателей/аудиторию за внимание.*
- *Как держаться перед аудиторией:*
 - *быть естественным;*
 - *использовать разговорный стиль;*
 - *менять интонацию;*
 - *быть приятным;*
 - *избегать неловких и лишних движений;*
 - *использовать естественные жесты;*

- *выбрать хороший темп (особенно важно, если идет перевод на другой язык);*
- *убедиться, что все слышат;*
- *смотреть в глаза, при этом останавливать взгляд на разных людях;*
- *выбрать хорошую удобную позу;*
- *делать выразительное лицо.*
- *Как добиться положительного восприятия:*
 - *придерживаться основной темы;*
 - *учитывать настроение аудитории;*
 - *быть уверенным в себе;*
 - *отстаивать свое мнение;*
 - *следить за временем.*

Информационный менеджмент

Каждая некоммерческая организация занимается тремя группами проблем: своей целевой группы, внешними и внутренними. Соответственно, имеются три причины, по которым информационный процесс должен быть предметом внимания любой организации:

1. Нужно хорошо знать ситуацию в целевых группах организации, чтобы делать то, что действительно отвечает общественным потребностям.
2. Необходимо иметь ясное представление о внешней среде, о том, что происходит вовне организации, чтобы более правильно преодолевать внешние проблемы и ограничения.
3. Требуется хорошо понимать, что происходит внутри самой организации, чтобы обеспечить адекватный менеджмент.

Хорошо поставленный информационный процесс – это признак профессиональной организации. По правде говоря, можно, и не уделяя серьезного внимания сбору и анализу информации, быть вполне успешной НКО. Это возможно – до тех пор, пока конкуренция в третьем секторе невелика, а качество деятельности не влияет определяющим образом на организационную устойчивость. Однако уже в ближайшем будущем некоммерческим организациям нужно будет иметь достаточно сильную аргументацию, чтобы убеждать доноров и расширять общественную поддержку своей деятельности.

Информационный менеджмент необходим НКО для того, чтобы успешнее справляться с выполнением своей миссии



Информационный процесс в организации – это действия руководителей, сотрудников, добровольцев, а также других участников проектов организации по сбору, обработке (анализу) и использованию информации. Целью информационного процесса является обеспечение достижения целей деятельности этой организации, повышение эффективности управления ею, обеспечение большей устойчивости в ее деятельности. Информационный процесс является неотъемлемой частью любой деятельности, выполняемой внутри организации.

Как и в любом другом процессе, в информационном процессе ключевым звеном являются люди, которые, следуя установленным процедурам, применяют определенные средства (устройства и материалы) и методы, с тем чтобы получить запланированные результаты (продукты).

Следует различать данные и информацию. Данные – это сухой факт, набор сведений. Информация – это данные, встроенные в процесс принятия решений. Информация меняет ваше поведение, меняет результат вашей деятельности, меняет вашу организацию. К данным вы безразличны, информация жизненно необходима для вас. Сущность информационного процесса – это получение данных и трансформация их в информацию, превращение их в фактор успеха.

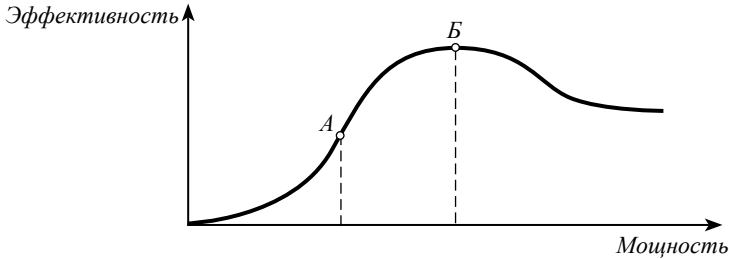
Как и любой другой процесс, информационный требует от исполнителей квалификации и дисциплины. А значит, его нужно планировать, им нужно управлять, его нужно развивать. Безусловно, он требует затрат. Затрат на оплату труда людей, на техническое обеспечение, на покупку данных. Организация информационного процесса в НКО сводится к решению следующих задач:

- разработка процедур сбора, обработки и передачи данных;
- обучение людей, участвующих в информационном процессе;
- внедрение;
- текущее управление;
- анализ и коррекция.

Со стремления обеспечить высокую информированность часто начинается бурное расширение информационного процесса внутри организации. Растет объем обрабатываемых данных, усложняются процедуры, увеличивается время, затрачиваемое персоналом на поддержание информационного процесса. Это не всегда оправданно. Информационный процесс не должен быть громоздким. Очевидно, что увеличение мощности информационного процесса влечет пропорциональное увеличение его стоимости. Однако информированность растет медленнее.



То есть эффективность информационного процесса, начиная с некоторой мощности, начинает падать, и дальнейшее наращивание мощности теряет смысл. Эта ситуация иллюстрируется на рисунке.



В точке Б на этом рисунке показан оптимальный процесс. Дополнительное расширение информационного процесса (справа от точки Б) уже не оправдывает растущих расходов. Его уменьшение (слева от точки Б) приводит к тому, что вам приходится управлять организацией при недостаточном объеме информации, который можно было бы расширить, ожидая, что дополнительные затраты окупятся.

Проблема построения информационного процесса в вашей организации в том и заключается, чтобы найти этот оптимум (точка Б). Оптимальный процесс невозможно спланировать заранее. Вам придется искать его постепенно, начав с некоторого простейшего варианта, модифицируя его, анализируя и нащупывая оптимальную точку Б. Информационный процесс в вашей организации должен соответствовать положению между точками А и Б. Начните с реализации, мощность которой примерно соответствует точке А. Жизнь сама подскажет, в каком направлении и в какой мере увеличивать информационный процесс.

Нет необходимости говорить, что организация информационного процесса зависит от очень многих обстоятельств. Здесь мы не сможем дать универсального рецепта. Скорее будут изложены вопросы, которые полезно принять во внимание, основные методы планирования и организации информационного процесса в НКО. Для каждой организации в разных обстоятельствах он будет выглядеть по-разному. Вам придется самостоятельно решить многие вопросы, но опыт важнее и полезнее любого учебника.

Информационный ресурс организации

Информация – это такой же ресурс организации, как финансовый, материальный, человеческий или ресурс внешних контактов.

Зачем НКО нужна информация и о чем

Как и любой другой ресурс, информация, прежде всего, нужна для того, чтобы лучше выполнять свою работу, более успешно справляться с выполнением своей миссии. Для некоммерческой организации информация о ее деятельности – это ресурс для привлечения общественного внимания к проблеме, увеличения общественной поддержки, а значит, и для усиления потенциала организации в решении этой проблемы. То есть информация необходима НКО для решения задач социального маркетинга, продвижения ваших идей в общественное сознание.

Однако есть и другой важный аспект – повышение эффективности процесса управления, качества принятия стратегических и управленческих решений. Информация нужна для того, чтобы принимать правильные решения относительно того, что и как делать. Это включает как планирование вашей деятельности, так и управление процессом осуществления задуманного.

Наконец, есть еще один аспект – это обеспечение качества работы. Помимо того, что вы убедили доноров и добровольцев, которые согласились вас поддерживать, и нашли отклик среди своих клиентов (благополучателей), которые, возможно, частично являются и покупателями ваших услуг, вы должны быть уверены, что не вводите общественность в заблуждение. В этом – особенность именно некоммерческой организации, качество и эффективность работы которой не может контролироваться рыночными методами (готовностью потребителей покупать ваши товары и услуги по установленной вами цене). Оценка результатов вашей работы нужна и для донора, и для общественности, и для менеджеров. В этом смысле этот третий аспект накладывается на два первых, но именно для некоммерческих организаций имеет смысл рассматривать его отдельно.

Какая информация нужна

Информация требуется на всех этапах деятельности. Она должна соответствовать задачам, которые решает организация.

В общем случае будем исходить из трех типов задач, которые решает любая НКО:

- осуществляет текущую деятельность, производя некоторый продукт или услугу;
- распространяет произведенный продукт или услугу;
- оказывает влияние на сообщество.

Здесь важно различать первые два пункта – производство и сбыт – поскольку осуществление деятельности не означает, что кто-либо пользуется произведенным в ее результате продуктом. Об этом особенно важно помнить в НКО.

Эти пункты не затрагивают напрямую вопросов менеджмента и, в частности, планирования. Каждой из этих трех позиций соответствует определенный набор информации (показателей), знание которой необходимо для успешной работы.

Во-первых, должен быть организован учет того, что происходит в организации: сколько и какие именно ресурсы инвестированы в желаемый результат, что сделано и сколько это стоит:

- финансовые и материальные затраты;
- использование человеческих ресурсов;
- виды и объемы выполненных работ и мероприятий.

Во-вторых, информационный процесс должен включать сбор и анализ информации о том, что приобрели целевые группы и благополучатели от деятельности организации. Для этого потребуются отслеживать показатели потребления произведенных товаров и услуг. Например, если производство телепередачи – это вклад («вход»), то просмотр ее определенным количеством зрителей – это результат («выход»). То есть то, что получило сообщество от вашей деятельности.

Сравнивая первую и вторую группы показателей, можно судить об эффективности вашей деятельности.

В-третьих, вас интересует, что изменилось благодаря этому в сообществе. Из того, что вы сделали телепередачу, и ее посмотрело достаточно много людей из вашей целевой аудитории, не следует, что она оказала на них желаемое (запланированное) влияние.

Какая информация бывает. Для целей управления НКО достаточно разделять информацию на следующие три типа:

- факты действительности;
- знания;
- сведения.



Факты (действительности) охватывают все сведения и данные, характеризующие то, что происходит в жизни. Любое событие является генератором таких фактов. Далеко не все они фиксируются и приводятся в форму, доступную для использования. Самым главным фактом для деятельности НКО является информация о ее деятельности и о том, что происходит в той сфере, в которой действует организация. Сюда относится социально-экономическая и политическая информация.

Знания – это информация о причинно-следственных связях между различными фактами, или теоретическая информация. Использование теории необ-

ходимо любой НКО. Прежде всего, сюда относятся сведения о других проектах, о том, как другие люди и организации решали аналогичные проблемы, что у них при этом получалось. Даже единичный пример является теоретическим знанием, хотя обобщение и формулировка закона бытия имеет большую ценность, вследствие более высокой достоверности, уверенности в том, что в сходной ситуации удастся добиться предсказуемого результата.

Сведения – это справочная информация. Например, телефонная книга, сборник нормативных актов и т.д. В отличие от фактов, сведения представляют собой информацию для выполнения действия. Факты более важны на этапе принятия решений.

С прикладной точки зрения информацию лучше делить на следующие группы:

- стратегическая;
- оперативная;
- нейтральная.

Прикладная ценность информации определяется ее применимостью на различных стадиях работы. Стратегическая информация дает общую картину и знания. Оперативная информация используется непосредственно при принятии управленческих решений. Нейтральная информация не оказывает непосредственно влияния на стратегию и тактику, но может в любой момент оказаться востребованной.

Откуда берется информация. В самом общем смысле информация рождается там, где что-то происходит: любые процессы, действия – природные и творимые людьми. Всякое событие порождает информацию, но лишь малая ее часть сохраняется. Большая часть информации так и не становится известной тем, кому она могла бы быть полезна, потому что никто не позаботился о ее надлежащей утилизации. Информационный процесс и направлен на то, чтобы, насколько это возможно, уменьшить зависимость НКО от того, как другие управляют информацией. Нужно позаботиться о том, чтобы вся необходимая информация надежно поступала в организацию.

Выделяют три основные группы источников, которые различаются по способам получения информации от них:

- реальные процессы;
- свидетели;
- документы.

За реальным процессом нужно наблюдать и его нужно документировать. Тогда информация о нем сохраняется в документах и становится более приспособ-

собленной для использования. Если вашей организации необходима информация о каком-то процессе, то нужно сначала понять, кто и как ее документирует. Если этого не делает никто, то информация теряется, полное ее восстановление практически невозможно. Об этом хорошо знают, например, историки. В качестве источника информации можно также использовать не собственные впечатления, а впечатления свидетелей. Получая сведения от них, вы получаете сведения о процессе, который сами не наблюдали. В большинстве случаев информация так и собирается, хотя она содержит ошибки наблюдения и субъективные представления свидетелей. Документируя показания свидетелей, вы отделяете информацию от ее «носителя».

Таким образом, информация может формироваться путем прямого наблюдения за конкретным процессом. Она может формироваться путем рассказа того, кто наблюдал этот процесс, то есть косвенно. И она может быть получена из документов, которые создаются на основе непосредственных наблюдений или на основе свидетельств других людей, наблюдавших процесс или явление. В любом случае, в конце концов собранная информация представляется в виде письменного документа.

Информационный процесс в организации



Информационный процесс – это действия сотрудников организации по обеспечению и использованию информации. Он пронизывает всю деятельность организации, все ее проекты и менеджмент. Информационный процесс включает:

формационный процесс включает:

- документирование деятельности самой организации;
- сбор (приобретение) информации о ситуации и событиях вне организации;
- обработку, анализ и передачу данных внутри организации;
- использование информации в деятельности организации;
- распространение информации за пределы организации.

Информационный процесс присутствует в организации даже в том случае, если он четко не определен и не организован. Такая ситуация имеет место в большинстве российских НКО. На самом же деле, его разработка и внедрение не представляют большой проблемы, хотя и требуют дополнительных усилий и ресурсов. Если вы хотите создать сильную, динамично развивающуюся и общественно значимую организацию, то необходимо позаботиться о формализации информационного процесса. Начать в любом случае нужно с определения миссии вашей деятельности и стратегического планирования. Информацион-

ный процесс должен быть привязан к конкретному, четко сформулированному и организованному содержанию вашей деятельности.

С понятием «информационный процесс» тесно связано понятие информационного потока.



Информационный поток – это вся совокупность данных, используемых организацией. Поток состоит из множества информационных «ручейков». У каждого из них есть источник и носители.

Сама организация генерирует много информации благодаря своей деятельности. Различные операции с данными приводят к их трансформации, преобразованию из одной формы в другую, «перекачке» с одних носителей на другие. Все это и составляет процесс сбора, обработки и использования информации.

Свойства информации

Основные свойства или характеристики информации:

- **Объективность** – независимость от того, кто осуществляет сбор данных. Объективность определяется методами сбора и контролем за их соблюдением. Никакой метод не дает абсолютно объективной информации. Человеческий фактор нельзя исключить полностью.

- **Оперативность, скорость старения** – эти параметры определяют период пригодности информации для использования. Информация, как известно, имеет тенденцию устаревать.

- **Точность** – любые данные будут давать неполную картину относительно объекта наблюдения. Точность – это мера (показатель) полноты нашего знания об этом объекте.

- **Объем** – эта характеристика важна, прежде всего, для хранения и возможностей передачи и переработки информации.

- **Ценность (прикладная)** – степень нашей потребности в данной информации, важности обладания ею для достижения конечного результата.

- **Стоимость** – затраты на обладание достаточно точной, полной, объективной и своевременной информацией. Эти затраты складываются из стоимости покупки информации у тех, кто ею уже обладает, или расходами на организацию процесса сбора.

Проблемы и недостатки

Работа с данными по сути своей является вторичной, не самой важной, для большинства НКО. Действительно, основное предназначение организации, ус-

луги, которые она оказывает своим клиентам, лежат в другой плоскости. Сбор и обработка данных выполняют при этом вспомогательную функцию. Поэтому к работе с данными часто относятся не так внимательно, как к основной деятельности. Большинство руководителей вообще не видит большой ценности в этом, считая, что и без этого они являются достаточно информированными. Вследствие этого на работу с данными выделяется мало ресурсов. В настоящее время в третьем секторе отсутствуют стандарты сбора и обработки данных. Многие руководители НКО даже не задумываются над тем, как улучшить эту работу. С другой стороны, отсутствие опыта вызывает боязнь данных, приводит к тому, что управление НКО строится по наитию, без должного подкрепления планов объективной информацией, без анализа результатов предыдущей деятельности.

Какие задачи вы решаете?

Обычно, организуя сбор и обработку данных, мы решаем следующие задачи:

1. Отслеживание определенной ситуации и формирование на основе первичных данных значений некоторых показателей (индикаторов). Такая задача встречается при мониторинге деятельности по проекту или отдельному направлению НКО. В этом случае все процедуры сбора и порядок обработки данных должны быть четко определены и письменно зафиксированы. Наша задача, как менеджеров, сводится только к тому, чтобы организовать эту работу. Это, как известно, дело техники.

2. Когда мы ищем решение какой-то проблемы – например, при проведении программной оценки, в исследовании потребностей или другом изучении ваших целевых групп, в любых социально-экономических исследованиях. Главное отличие от предыдущего случая заключается в том, что решение задачи нам заранее не известно. Поэтому наша задача не сводится только к организации процесса сбора информации. Прежде чем приступить к ее сбору, нужно принять решение относительно того, какие данные и как собирать, нужно выработать некоторую стратегию обработки данных и нужно быть готовым к тому, чтобы по ходу работы осуществить сбор дополнительных данных.

Имеет смысл различать данные и знания. Знания – это хорошо структурированные данные, или данные о данных, метаданные. В задаче первого типа мы стремимся только узнать новые данные, повысить свою информированность. В задачах второго типа наша конечная цель – сформировать новые знания.



Знание – столь драгоценная вещь, что его не зазорно добывать из любого источника.

Абу-ль-Фрадж

Пять основных шагов к успеху в работе с данными

Во-первых, мы должны поставить цель сбора и обработки данных. Без наличия четко сформулированной цели работа с данными лишена смысла. Правильно сформулированная цель – полпути к успеху.

Во-вторых, нужно собрать подходящие данные, соответствующие решаемым нами задачам. Не собирайте лишних данных, не относящихся к предмету вашего интереса. И позаботьтесь, чтобы в вашем распоряжении были все необходимые данные. Выберите корректные методы сбора данных.

В третьих, требуется правильно выбрать методы анализа собранных данных. Из сухой, подчас неструктурированной, информации этими выбранными методами нам нужно извлечь ответы на стоящие перед нами вопросы, найти интерпретацию имеющихся данных. Этот шаг включает выбор программных и технических средств, с помощью которых мы будем осуществлять обработку данных.

В четвертых, мы должны осуществить анализ данных. Это потребует интеллектуальных усилий.

Наконец, в-пятых, мы должны решить, каким образом мы будем использовать полученные результаты.

Конечно же, сбор и обработка данных, не решает всех наших проблем. Наряду со стремлением извлечь максимальную пользу от имеющихся в нашем распоряжении источников данных, важно не преувеличивать возможности сбора и обработки данных. В частности, изменения не вытекают автоматически из анализа данных, такие решения принимаются человеком. Сбор и анализ данных не восполнит недостаток знаний и опыта. Следует также помнить, что большее количество данных не означает большего эффекта от анализа.

Сбор данных

Источник и наблюдатель. В дальнейшем мы будем часто употреблять два термина: источник и наблюдатель. Имеется в виду источник данных. В качестве такого источника может выступать реальный процесс, например мероприятие, проводимое НКО. Другим источником могут быть хранилища уже собранных данных: публикации, документы, компьютерные файлы и базы данных и т. д. Третьим типом источника данных являются люди – носители определенных сведений, фактов, мнений, знаний.



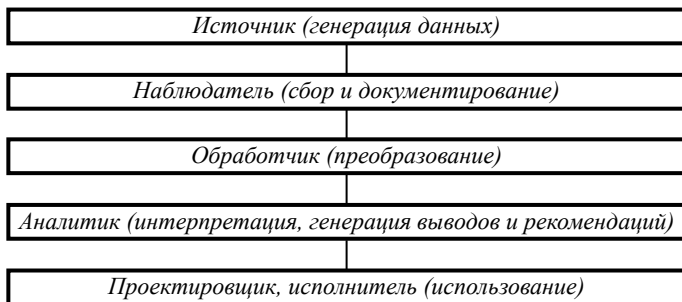
Наблюдатель – это обобщенное название лица, которое осуществляет сбор данных. Он следит за реальным процессом, изучает до-

кументы или общается с другим человеком. Во всех этих случаях в его задачу входит извлечь данные, документировать их, подготовить для анализа.

Аналитик – это человек, который, получая данные от наблюдателя, обеспечивает их обработку, анализ, интерпретацию, получает ответы на вопросы, которые были поставлены. Ради этих ответов и организуется сбор и обработка данных. Иногда различают обработку и анализ. Обработка – это применение алгоритмов преобразования данных. Например, данные представляются в графической форме, из текста извлекаются ключевые слова, проводится статистический анализ данных. Анализ – это интерпретация обработанных данных, формирование выводов.



Цепочка и участники сбора и обработки данных могут быть представлены следующим образом:



Свойства данных:

- Структурированность данных – это степень теоретического осмысления и выявления закономерностей и принципов. Хорошо структурированные данные формализованы, представлены в рамках устоявшейся терминологии. Для них имеются стандартизованные и готовые к применению алгоритмы обработки. Знания в соответствующей предметной области обладают полнотой.
- Документированность – степень, в которой факты и знания представляют собой субъективное мнение их носителей (людей), насколько они материализованы в документах, систематизированы и превращены в общее знание.
- Объективность данных – это степень зависимости имеющихся данных от методов сбора, наличие или отсутствие влияния наблюдателя на то, какие данные будут получены в процессе их сбора.
- Полнота – уровень охвата соответствующей предметной области, характеристика того, насколько полной картиной мы обладаем, располагая определенным набором данных.

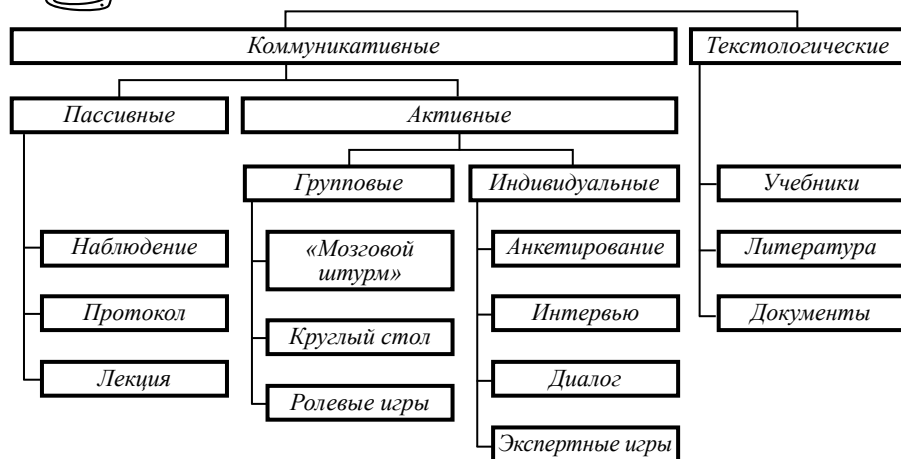
- Качество – характеристика точности данных о том явлении, которое они описывают.
- Соответствие – характеристика того, в какой мере имеющиеся данные характеризуют интересующее нас явление.

Методы получения информации

Существует всего четыре метода получения данных: анализ имеющихся документов, опросы, интервью и прямое наблюдение. Впрочем, нужно иметь в виду, что за каждым из них стоит немало различных приемов.



Здесь представлена классификация методов сбора данных



Коммуникативные методы сбора данных подразумевают непосредственный контакт источника и наблюдателя. Источник при этом является человеком или процессом. Текстологические методы в качестве источника используют имеющиеся документы.

Пассивные и активные методы различаются тем, что в первых ведущая роль по извлечению знаний принадлежит источнику, наблюдатель при этом не управляет потоком исходящих от источника данных. В активных методах инициатива на стороне наблюдателя.

Групповые методы отличаются от индивидуальных не только тем, что в групповых методах присутствует множественный источник данных. Такие методы могут существенным образом ориентироваться на взаимодействие нескольких

источников. Например, «круглый стол» – это не изолированное высказывание мнений нескольких людей, это обсуждение, которое включает реакцию одних на позицию других.

Заметим, что сбор данных представляет собой не такую простую процедуру, чтобы отказываться от помощи специалистов. От наблюдателя требуется широкий набор навыков и опыта. Без них данные будут другого качества. Их анализ даст другие результаты. Экономия на сборе данных может привести к неверным решениям.

Наблюдение – это процесс непосредственного просмотра и документирования реального события или его имитации. Оно проводится без вмешательства наблюдателя в ход события. Участники события могут выполнять свои роли двояко: 1) не обращая внимания на наблюдателя или 2) специально для него комментируя свои действия. Имитация реального события используется в тех случаях, когда участие постороннего человека, в данном случае наблюдателя, невозможно. В ходе наблюдения формируется протокол, который в дальнейшем может дополнительно обсуждаться с участниками события. Собираемые в ходе наблюдения данные могут иметь различную форму: видеозапись или словесное описание того, что происходит, стенограмма, численные массивы или показатели. В зависимости от собираемых данных выбирается и дальнейший метод их обработки.



Наблюдение – метод вполне достаточный для изучения только более простых явлений. Наблюдение собирает то, что ему предлагает мир вокруг. Опыт же берет то, что он хочет.

И. Павлов

Протокол схож с наблюдением. В данном случае участники также обязательно комментируют свои действия, но при этом они еще и объясняют, почему предпринимают именно такие действия. Это дает возможность не просто получить «картинку», как при наблюдении, но и установить причинно-следственные связи в поведении «действующих лиц».

Лекция – это выступление специалиста на заданную тему, своеобразный монолог эксперта. Наблюдатель не вмешивается в «поток мыслей вслух» – в отличие от того, например, как это имеет место во время интервью. Этот метод используется для ускоренного «погружения» наблюдателя в исследуемую область знаний. В качестве источника (лектора) должен выступать квалифицированный эксперт. Если такого эксперта нет, лучше использовать метод интервью. Кроме того, лектор выступает прежде всего источником теоретических знаний. Лекция всегда носит характер обучения наблюдателя.

«Мозговой штурм» или «мозговая атака» – метод, позволяющий максимально раскрепостить и активизировать творческое мышление участников. Источники данных генерируют идеи по заданной теме.

Круглый стол. Это обсуждение какой-либо проблемы или ситуации. Задача такого обсуждения – коллективно, с разных точек зрения, под разными углами исследовать спорные гипотезы.

Ролевые игры. Игра – это воссоздание реальной деятельности. Ролевые игры по форме схожи с экспертными (смотри ниже). Здесь участникам предлагается «играть» не себя, а заранее определенные и подготовленные роли.

Анкетирование – это ответы на строго определенный перечень вопросов источника данных участника изучаемых событий, их свидетеля или эксперта. Анкетирование может производиться наблюдателем, он сам задает вопросы респонденту и фиксирует его ответы. Или респондент самостоятельно отвечает на вопросы. Анкетирование – самый стандартизованный и поэтому самый жесткий способ сбора данных. Он не позволяет отклоняться от темы, заставляя респондента придерживаться только поставленных вопросов. В случае закрытых вопросов респондент выбирает ответы только из заранее предложенного списка. Открытый вопрос позволяет ему сформулировать ответ своими словами. Результатом анкетирования являются как количественные, так и качественные данные. Подготовка вопросника и определение круга опрашиваемых представляет собой специальные и весьма нетривиальные задачи. Анкетирование – самый часто применяемый метод сбора данных. Он обеспечивает массовость, то есть учет мнений многих людей, при относительно низких затратах на проведение анкетирования. Вместе с тем при заочном (без участия наблюдателя) опросе повышается риск того, что респондент не ответит на все вопросы анкеты или поймет их неправильно и соответственно даст некорректный ответ. Таким образом, недостаточное внимание к составлению вопросов и приводит к неверным результатам при кажущейся простоте процесса и объективности собранных данных. Именно по этим причинам мы рекомендуем более внимательно относиться к составлению анкет.

Интервью очень близко к анкетированию. Здесь тоже задаются вопросы – обычно заранее продуманные. За редким исключением интервью проводится очно, то есть в форме непосредственного общения источника и наблюдателя. Отличие от анкетирования заключается в том, что наблюдатель-интервьюер имеет больше свободы в изменении набора задаваемых вопросов в ходе проведения интервью. При анкетировании это не допускается. Тем самым при интервью реализуется более сильная обратная связь. Интервьюер в значительной степени влияет на интервьюируемого, пытаясь установить с ним необходимый

контакт, атмосферу доверия, чтобы получить нужную информацию. Если вы абсолютно уверены, что вопросы не вызовут у респондента протеста, то может иметь смысл прибегнуть к анкетированию. В самом «мягком» варианте интервью проводится не по вопросам, а темам. То есть выясняется не ответ на вопрос, а мнение источника по определенной теме. В этом случае действительно происходит обмен мнениями или передача мнения от одного лица к другому (от источника к наблюдателю). При этом вопросы могут подбираться по ходу беседы в зависимости от обстоятельств. Необходимо иметь список вариантов примерных вопросов с четкими формулировками, изобретать формулировки на ходу – это плохой тон. Своими вопросами интервьюер должен направлять поток сведений от интервьюируемого. Вопросы задаются до тех пор, пока наблюдатель не выяснит однозначно и полно мнение источника по теме интервью.

Свободный диалог – это беседа источника и наблюдателя. Его еще иногда называют неструктурированным интервью. В таком диалоге нет жестко регламентированного плана и списка вопросов. Диалог предполагает равенство участников, уникальность каждого из них, столкновение мнений. В диалоге наблюдатель тоже в большой степени является источником данных и знаний, но пополняет их с помощью другого источника.

Экспертные игры. Участникам игры предлагается некая ситуация, в рамках которой они на основе своего опыта и знаний принимают решения. Моделирование в данном случае позволяет избежать наблюдений, которые невозможно провести по объективным или субъективным условиям. Игры используются для ответов на вопросы «как» и «почему», т. е. объясняющие поведение людей, развитие ситуации и т. д. Они не дают данных о реальных объектах и явлениях.

Текстологические методы. Эта группа методов является наименее разработанной и менее других формализована. Результаты извлечения знаний и данных здесь существенно зависят от опыта и навыков наблюдателя. Процесс наблюдения в данном случае практически совпадает с процессами обработки и анализа. Текстологические методы применяются для извлечения фактических сведений и знаний из учебников, статей, монографий и других носителей, обязательно представленных в виде текста. Например, это может быть видеозапись мероприятия, пересказ очевидца события. Задача обработки такого рода материалов заключается в том, чтобы понять и выделить «закопанный» смысл. Работа по извлечению данных из учебников, специальной литературы и документов может значительно различаться, в связи с тем что уровень концентрации необходимой информации, соотношение специальных и фоновых сведений сильно варьируются. В учебнике материал излагается наиболее структурировано. В документах – очень сжато, без комментариев, то есть фоновых знаний,

облегчающих понимание материала неспециалистами. Самая простейшая схема извлечения данных включает выделение из текста ключевых слов, которые имеют отношение к интересующему нас вопросу, и составление сжатых формулировок фактов или утверждений, включающих или имеющих отношение к выделенным ключевым словам. На выходе вместо громоздкого текста вы имеете компактный список высказываний. Таким образом, вы получаете первичные данные, которые нуждаются в дальнейшей обработке. Кроме того, установление списка материалов, которые придется изучать, также представляет собой нетривиальную задачу.

Сравнение методов



Данная таблица дает представление о достоинствах и недостатках указанных выше методов и характеристики ситуации, когда их применение уместно.

<i>Метод</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>	<i>Применение</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Наблюдение</i>	<i>Объективность; максимальное соответствие реальности</i>	<i>Отсутствие обратной связи; отсутствие объяснений; высокие требования к наблюдателю</i>	<i>Низкой структурированности и документированности имеющихся данных</i>
<i>Протокол</i>	<i>Объективность; самовыражение участника; максимальная степень объяснения</i>	<i>Отсутствие обратной связи; неполнота; высокие требования к участнику и наблюдателю</i>	<i>Низкой структурированности и документированности</i>
<i>Лекция</i>	<i>Объективность; самовыражение участника; структурированность; полнота</i>	<i>Наличие лишней информации; высокие требования к участнику</i>	<i>Низкой структурированности и документированности</i>
<i>Круглый стол</i>	<i>Высокая объективность; высокая степень интерактивности источников</i>	<i>Большие организационные затраты; трудность фиксации, необходимость дополнительной обработки</i>	<i>Низкой структурированности и документированности при наличии противоречивых мнений</i>

1	2	3	4
<i>Мозговой штурм</i>	<i>Позволяет получать новые знания (гипотезы); максимальная концентрация участников; позволяет получать знания на уровне бессознательного</i>	<i>Применяется для новых проблем; низкая эффективность (риск неполучения никакой новой информации); требует раскрепощения участников</i>	<i>Низкой структурированности и документированности при отсутствии начальных предположений</i>
<i>Анкетирование</i>	<i>Стандартизация опроса нескольких лиц (источников); минимум требований к квалификации наблюдателя</i>	<i>Нет обратной связи; опасность неправильного понимания вопросов; чувствительность к неверно составленному вопросу</i>	<i>Низкой структурированности и документированности</i>
<i>Интервью</i>	<i>Наличие обратной связи с источником</i>	<i>Требуется хорошей подготовки к интервью</i>	<i>Низкой структурированности и документированности</i>
<i>Диалог</i>	<i>Сильная обратная связь; гибкость процесса извлечения данных</i>	<i>Высокие требования к квалификации наблюдателя</i>	<i>Низкой структурированности и документированности</i>

От данных к знаниям: обработка данных

На методах обработки данных мы остановимся совсем коротко – именно потому, что их разнообразие гораздо шире методов сбора данных, а их освоение требует большей подготовки. Здесь мы особенно рекомендуем воспользоваться помощью специалистов. В третьем секторе сейчас работает много социологов, политологов, экономистов, журналистов и других специалистов, которые могут помочь обработать данные.

В конечном счете данные собираются и обрабатываются для того, чтобы сформулировать выводы и приобрести знания, позволяющие оценивать свою деятельность и принимать решения. По завершении этапа сбора данных в нашем распоряжении имеется внушительный объем разнообразной информации в виде количественных и/или качественных данных. Что с ним делать? Мы помним, что этот массив получился у нас не случайно. Если мы правильно подошли к проблеме, то мы заранее знали, зачем собирали эти данные и как мы предполагаем их обрабатывать.

Проблемы анализа данных

Суть анализа данных заключается в том, чтобы в имеющемся массиве сведений и данных найти ответы на исходные вопросы нашего исследования. Мы рекомендуем уделить постановке вопросов особое внимание. Сделать это можно, например, так:

- Выпишите все вопросы, которые вас интересуют.
- Разбейте их на элементарные, чтобы в одном вопросе не содержалось два.
- Исключайте одинаковые вопросы.
- Сгруппируйте вопросы по объектам, к которым они относятся.

Теперь у нас есть список объектов, относительно которых нам требуются данные. Для каждого из них мы формируем список показателей (параметров), которые нам необходимы для того, чтобы ответить на поставленный вопрос. Теперь нам ясно, какие данные нам нужны.

Затем мы решаем, из каких источников и какими методами эти данные можно получить. Осуществив сбор данных, мы для каждого вопроса имеем определенный информационный массив. В общем случае он используется для того, чтобы сделать обобщение или заменить его коротким утверждением, которое представляет собой ответ на вопрос исследования. Его мы и используем при принятии решения. Для этого используются средства визуализации данных. В зависимости от характера использования нашего исследования в отчет о нем включаются или не включаются:

- описание методики сбора и обработки данных;
- обоснование выводов с той или иной степенью детализации;
- иллюстрации, наглядно демонстрирующие вывод, метод или обоснование.

Эта схема вполне универсальна и проста. Она подходит для большинства управленческих задач. Проблема возникает тогда, когда, собрав и проанализировав данные, вы не получаете ответа на интересующий вас вопрос. Например, вы в ходе исследования пытались установить причинно-следственные связи между несколькими явлениями – выяснить, из-за чего меняются потребности вашей целевой группы. Скорее всего, проблема в том, что имеющиеся в вашем распоряжении данные недостаточны или методы неточны. Они не позволяют с необходимой точностью отделить один фактор влияния от другого. Обработка данных не показывает различий, не позволяет из всех факторов выделить какой-то основной, не показывает какую-либо связь ситуации в целевой группе ни с одним из тех факторов, которые вы измеряли.

Сбор и анализ данных базируется на определенных предположениях, гипотезах. Например, вы предполагаете, что существенными являются какой-то из

факторов, который вы включили в список. Здесь уже может закрасться ошибка – вы посчитали несущественным важный фактор. Относительно него вы даже не собирали данные. Например, профессия или партийность.

Чтобы предотвратить такие ошибки, нужно применять методы коллективной работы с возможным привлечением экспертов. Например, в режиме круглого стола можно дать более объективный ответ на тот же вопрос, и вероятность «забыть» важную деталь здесь снижается.

В общем случае вам нужно будет, используя опыт «отрицательного» результата исследования, повторить всю процедуру сбора и анализа данных, включая уточнение вопросов исследования, формирования гипотез, определения требуемых данных, выбор методов сбора данных и их анализа. И так до тех пор, пока вы не получите «позитивный», содержательный результат, ответ на вопрос вашего исследования.

Опыт и интуиция, к сожалению, в таких вопросах играет большую роль. Вопрос во времени и средствах. Искусство исследований в том и заключается, чтобы прийти до ответа оптимальным путем, не превысив имеющиеся ресурсы. Результат не гарантирован.

Обработка количественных данных

Количественные данные обычно представляются в виде прямоугольной таблицы. Каждая ее строка относится к определенному объекту наблюдения, например НКО или клиенту. Каждый столбец – это значение некоторого признака, например доходы за финансовый год, количество сотрудников, возраст.

Обработка количественных данных основана на применении некоторого математического аппарата. Почти все методы относятся к такому разделу математики, как математическая статистика. Применение этих методов, кроме самых простейших случаев, требует привлечения специалиста.

Самые простейшие задачи решаются методами описательной (или дескриптивной) статистики. Они позволяют большой набор однотипных наблюдений заменить одним числом, которое характеризует весь массив. Например, средний возраст клиентов, или суммарный объем доходов всех организаций, или средняя зарплата, или среднее время обслуживания одного клиента.

Главное, что нужно знать про статистические характеристики – это то, что они дают такое значение числового показателя, которое вы могли наблюдать. Реальное время обслуживания очередного клиента может сильно отличаться от того среднего, которое вы установили, наблюдая много предыдущих. Суть статистических методов и заключается в том, чтобы сделать вывод, обобще-

ние, наблюдая не все возможные случаи, а только какой-то выборочный массив. Формирование выборки здесь имеет большое значение. История знает немало курьезов в предсказании результатов выборов, причиной которых была некорректная выборка. Теория построения выборки – это отдельная наука. Нужно также помнить, что практическое соблюдение всех принципов формирования выборки может оказаться трудоемким и дорогостоящим.

Более сложные методы статистики связаны с проверкой гипотез. Здесь решается задача выяснения того, существенно ли отличается какой-то показатель от заданного значения или интервала. Например, вас может интересовать ответ на следующий вопрос, верно ли, что клиенты, которых социальный работник посещает на дому, меньше болеют? Или: верно ли, что обучение руководителей организаций повысило эффективность фандрайзинга в их организациях? Ответы на такие простые вопросы требуют решения многих технических вопросов: какие данные собирать, какой выборки хватит, как строить выборку, насколько достоверны присланные вам из другого региона данные, какой числовой показатель для характеристики эффективности фандрайзинга выбрать и т. д.

Описательная статистика дает нам точечную оценку числового показателя, которая вычисляется на основе выборки и принимается затем как характеристика всей совокупности. Другие методы позволяют находить различия в группах объектов (например, НКО двух разных регионов или клиенты разных возрастных групп) и выявлять взаимосвязи между значениями двух параметров (например, зависит ли вес от возраста, уровень доходов НКО от расходов на PR-кампанию).

Качественные данные

Среди показателей объектов могут встречаться качественные характеристики. Например, пол, место жительства, сфера деятельности, образование. Обычно они используются в статистическом анализе как признак, по которому объекты разбиваются на группы.

Кроме этого, имеются методы, позволяющие производить «оцифровку» качественных данных, то есть преобразование их в количественные. Обычно для целей компьютерной обработки данных это производится произвольно (например, ответу «да» соответствует значение «1», ответу «нет» – значение «2»), но в некоторых задачах требуется более строго определить весомость того или иного ответа. Тогда для всех вариантов качественного признака подбирается не абстрактное, а оптимальное в некотором смысле числовое значение. После этого этот признак можно обрабатывать как количественный. Здесь может возникнуть понятие «усредненный регион». Такое применение возможно, если для образованного количественного показателя имеется содержательная интерпретация.

Текстуальные данные

Простейшая схема обработки текста уже была описана выше. Она сводится к сжатию текста («выжимка») до «элементарных» высказываний, которые затем группируются по основному ключевому слову, содержащемуся в данном высказывании. Здесь вам нужно будет проранжировать ключевые слова по «важности». В результате такой процедуры у вас образуется кучка высказываний для каждого ключевого слова. Самый простой, что можно сделать, это положить их рядом (будем надеяться, что в каждой кучке обозримое количество высказываний, а смысл каждого из них легко удерживается в голове) и посмотреть, есть ли среди них противоречивые, насколько они соответствуют друг другу (подтверждают, поддерживают или дополняют). Нельзя все эти высказывания свести к одному общему? Если за каждым высказыванием стоит автор, то, возможно, противоречащие друг другу высказывания относятся к респондентам разных возрастов или регионов. Так у нас появляется обобщающий вывод. В итоге весь текст сводится к совсем небольшому списку таких выводов. Нужно не забывать, что вывод может быть и «отрицательным» – ничего общего в высказываниях из этой кучки нет. Обнаружив это, можно попробовать подобрать (догадаться) другой способ разделения всех имеющихся высказываний на кучки.

Такой метод явно не подходит, если нам нужно обрабатывать десятки интервью, каждое из которых продолжалось 2-3 часа. Или мы анализируем все газетные публикации по определенной проблеме за год. У нас получится сотни страниц текстовой информации.

Здесь нам потребуется гораздо больше формализации и формирование компьютерной базы данных. Сначала мы «проходим» все тексты и формируем словарь ключевых слов, затем выделяете синонимы и однотипные объекты. Для каждого типа объектов формируете набор признаков. Например, типы объектов – люди и организации. Первых характеризует образование, возраст и привлекательность, вторых – успешность, год создания, тип руководства. Вообще говоря, требуется сделать несколько проходов по всем текстам, прежде, чем вы окончательно сформируете список всех возможных объектов, их признаков и возможных отношений между ними. Например, конкретный человек может являться руководителем конкретной организации. В этом случае говорят, что этот человек и эта организация находятся в отношении «быть руководителем». А нас еще может интересовать отношение «быть сотрудником», «быть добровольцем». Некоторые из отношений могут иметь место одновременно и независимо, некоторые взаимоисключающи. Таким образом, у нас сформируется предметная область.

Теперь мы проводим специальную процедуру, позволяющую генерировать выводы относительно этой предметной области. Например, что организации с демократическим стилем руководства являются финансово более устойчивыми. Для этого нам надо выделить из имеющихся текстов все утверждения, характеризующие одновременно и стиль руководства и степень финансовой устойчивости. Последняя обычно дается не количественными характеристиками, а качественными, но ранжированными (например, низкая, средняя, высокая). Имея много таких высказываний, вы можете определять частотные характеристики тех или иных утверждений. Одно дело – это сказал только один респондент, другое – все обратили на это внимание. Степень может варьироваться в зависимости от какого-то признака, например экономической ситуации объекта «регион» (благополучный и бедный). Наш вывод может выглядеть следующим образом: в благополучных регионах демократичность руководства приводит к повышению финансовой стабильности местных НКО, в бедных – никак не влияет.

Здесь был продемонстрирован простейший пример. И только один подход к обработке текста. Можете себе представить, как огромна может быть предметная область и объем текстов, какие сложные варианты выводов потенциально могут быть «вытянуты» из них.

Есть соответствующая литература по этому вопросу. Но заметим, что на русском языке она крайне скупа и что любые из качественных методов предусматривают творческий подход, здесь нет такой точности и объективности выводов, как при количественном анализе.

Современные методы и подходы. Методы сбора данных несильно изменяются в последнее время, все основное уже было придумано давно. Пожалуй, идет некоторая дополнительная их дифференциация (дробление), поскольку некоторые нюансы и приемы в процедурах становятся более часто используемыми и оттачиваемыми.

В методах анализа прогресс существенный. Фактически каждое крупное социально-политическое исследование привносит что-то новое в арсенал аналитиков. Под такие исследования разработка методов анализа осуществляется индивидуально, всегда изобретается что-то новое. Кроме того, жизнь ставит и все новые, ранее не затрагиваемые исследователями, задачи и вопросы. На них не всегда находится подходящий аппарат анализа.



Любой новый метод анализа, признанный специалистами, быстро переносится в компьютерные программы. Автоматизация обработки и анализа данных – это скорость, точность, легкость формирования итоговой визуализации. Компьютер позволяет максимально включить творчес-

кий потенциал исследователя, применение «механических» процедур становится делом техники. Интерактивные программы позволяют «копаться» в данных, «крутить» их, гибко менять методы анализа, преобразовывать их.

Современные персональные компьютеры, работающие с Windows, содержат такие программы, как Excel и Access. Купив учебник или пройдя короткие курсы по этим программным продуктам, вы легко освоите количественные методы анализа и средства визуализации данных. Для анализа качественных данных эти программы практически не дают никаких инструментов, кроме сортировки и рисования схем и таблиц. То есть только представление качественных данных, но не их обработка. Для таких данных есть множество специальных программ. Освоить их даже легче, чем программы анализа количественных данных, поскольку они не требуют математических знаний, а использование их не сложнее, чем текстовых редакторов.

Информационное планирование



Информационное планирование – это процесс определения того, какой информационный поток требуется организации для успешного выполнения стоящих перед ней задач, или планирование процесса управления информационным потоком для как можно более эффективного использования имеющейся информации.

Информационная деятельность является составной частью деятельности организации. Управление информационным потоком – часть процесса управления организацией. Информационная компонента присутствует в любой сфере деятельности организации.

Информационное планирование целесообразно осуществлять как для организации в целом, так и для каждого проекта (программы) в отдельности. Его нельзя отделить от других видов планирования, которые выполняет организация – стратегического, тактического или ежедневного. Каждое из них должно включать такую составляющую, как информационное планирование. Информационное планирование неотделимо от обычного так же, как информационная деятельность неотделима и не имеет смысла без основной деятельности организации.

В тот момент, когда вы переходите к информационному планированию, ваша организация уже имеет сформулированные миссию и стратегические цели, включая целевые группы. Информационное планирование должно отталкиваться от проектных установок организации. С другой стороны, планирование деятельности организации должно опираться на информацию. Поэтому хороший

менеджер наряду с планированием деятельности организации в целом позаботится и о разработке плана информационной работы.

Шаги информационного планирования

Информационное планирование осуществляется для каждого проекта в отдельности. Даже если у вас имеется постоянная деятельность, ее нужно интерпретировать в проект. Для каждого проекта составляется информационная карта, затем эти карты совмещаются в одну – информационную карту организации.

Следующий этап – оптимизация этой карты. Из желаемой она превращается в плановую. На ее основе формируется информационная система. Информационное планирование на этом заканчивается.

Для простейших проектов информационное планирование займет не более часа. Для больших организаций, выполняющих одновременно много проектов, такое планирование может занять несколько дней работы многих сотрудников.

Конкретные шаги информационного планирования:

1. Составляется карта информационных потребностей каждого из проектов (исходя из набора индикаторов или запросов менеджеров).

2. Составляется информационная матрица организации.

3. Желаемая информационная матрица сопоставляется с организационными возможностями, чтобы определить, сможет ли организация внедрить и поддерживать спланированный информационный процесс.

4. Если возможности отвечают потребностям, то переходите к следующему шагу. Если потребности превышают возможности, то необходимо вернуться к шагу 1. Возможно, придется вернуться и на этап стратегического планирования, чтобы согласовать ваши возможности с вашими желаниями, выраженными в стратегических целях.

5. Создается описание информационного процесса в организации и начинается его внедрение.

Периодически (например, при подготовке к среднесрочному планированию или в рамках текущего планирования) нужно производить оценку эффективности информационного процесса. При неудовлетворительных выводах придется провести «внеочередное» планирование информационной деятельности в организации. Нужно иметь в виду, что состояние информационного процесса является хорошим индикатором качества вашей стратегии. Если обнаружатся проблемы в информационном процессе, сначала стоит проанализировать имеющуюся стратегию. Только после того, как вы убедитесь, что она не нуждается в изменении, приступайте к диагностике и лечению – то есть перепланированию информационного процесса.

Карта информационных потребностей

Карта информационных потребностей – это достаточно простая таблица, содержащая сведения о необходимой для конкретного проекта информации. Она дает наглядное представление всех информационных потоков, которые желательно организовать для выполнения проекта.



Пример карты информационных потребностей.

<i>Рабочее место или индикатор</i>	<i>Какие решения принимаются</i>	<i>Периодичность</i>	<i>Какие требуются данные</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Стратегические</i>			
<i>Общее собрание</i>	<i>Ежегодный бюджет</i>	<i>Один раз в год</i>	<i>Доходы</i>
			<i>Расходы</i>
			<i>Объём услуг</i>
	<i>Изменения в уставе</i>	<i>Один раз в год</i>	<i>Изменения в законодательстве</i>
			<i>Изменения в сообществе</i>
<i>Тактические</i>			
<i>Директор</i>	<i>Участие представителей организации в конференциях</i>	<i>Один раз в квартал</i>	<i>Список предложений сотрудников</i>
			<i>Расходы на участие</i>
	<i>Участие в конкурсе грантов</i>	<i>Один раз в месяц</i>	<i>Открытые конкурсы</i>
			<i>Возможности организации реализовать проект</i>
			<i>Конкурентоспособность организации при участии в конкурсе</i>
<i>Оперативные</i>			
<i>Руководитель проекта «Конференция»</i>	<i>Отбор участников</i>	<i>Единоразово</i>	<i>Опыт кандидата</i>
			<i>Профессиональное признание кандидата со стороны коллег</i>

1	2	3	4
<i>Индикаторы</i>			
<i>Возвратность кредитов целевой группы (малых предприятий) организации</i>	<i>Набор услуг для представителей целевой группы</i>	<i>Один раз в шесть месяцев</i>	<i>Количество выданных кредитов</i>
			<i>Количество кредитов, возвращаемых с опозданием</i>
			<i>Сумма просроченной задолженности</i>
<i>Продолжительность поиска работы у целевой группы (безработных)</i>	<i>О продолжении (развитии) программы</i>	<i>Один раз в два месяца</i>	<i>Дата потери работы</i>
			<i>Дата постановки на учет в службу занятости</i>
			<i>Дата получения новой работы</i>
			<i>Дата потери новой работы</i>

В первой колонке может быть вписано рабочее место или индикатор.

Рабочее место – список всех рабочих мест или органов управления и руководства организацией, где принимаются управленческие и административные решения.

Индикатор – это показатель, характеризующий успешность деятельности или достижение запланированного результата организации. Индикаторы могут и не быть жестко привязаны к администрированию или рабочим местам.

Какие принимаются решения – формулировка того вопроса или той управленческой задачи, которая решается.

Какие данные требуются – краткая характеристика или название требуемого показателя.

Периодичность – какова периодичность (цикл) обновления требуемых данных, или как часто принимаются соответствующие решения.

Формирование информационной карты

Начните с первой колонки. Мы рекомендуем сразу учесть, что в любой организации принимаются три вида решений: стратегические, тактические и оперативные. Это означает, что таблица фактически состоит из трех основных блоков, как в приведенном выше примере.

Впишите в эту колонку список всех рабочих мест (органов руководства и управления организацией), где требуется принятие управленческих решений. Здесь нас интересуют только решения, касающиеся менеджмента. Очевидно, что к управленческим рабочим местам относятся директор организации, общее собрание, правление или другой руководящий орган. В то же время специалист, работающий непосредственно с клиентом, также принимает решения и имеет дело с разнообразной информацией, но его деятельность не относится к менеджменту. Поэтому мы не будем включать его в этот список.

Безусловно, руководитель организации может вполне корректно сформировать такой список. Тем не менее полезно ознакомить с ним всех сотрудников – возможно, они внесут в него полезные поправки. Такая процедура полезна и для самоидентификации управленческой части персонала организации.

В случае с индикаторами необходимо опираться на организационную документацию: стратегические планы, описания проектов, договоры. Очевидно, что к этой работе должны быть привлечены все руководители проектов.

В типичных российских организациях руководитель выполняет почти все управленческие функции. Поэтому перечень должностей не будет очень длинным. В то же время нужно различать управление организацией и управление проектами. Даже если директор организации является руководителем и всех проектов, их лучше разнести в разные строки, поскольку в этих случаях принимаются различные управленческие решения. Нужно также помнить, что в организации, в любом случае, есть руководящие органы. Каждому из них будет соответствовать блок в Карте информационных потребностей.

Теперь мы приступаем к формированию второй колонки (иногда удобнее даже начинать работу по формированию карты именно с нее, например когда в организации много проектов и/или видов деятельности). Начать можно с крупных блоков, а затем дробить их, доведя до полного списка решений. К крупным блокам относятся, например:

- бюджетные;
- о наборе услуг, предоставляемых организацией;
- организационное развитие;
- развитие персонала;
- фандрайзинг;
- влияние организации на сообщество.

Это, конечно, далеко не полный список.

Не нужно подробно описывать решение. Достаточно обозначить его так, чтобы было понятно всем пользователям карты. Фактически достаточно указать только тему или проблему, сформулированную в виде вопроса, на который

нужно найти ответ, или в виде задачи, которую менеджер должен решить. Одновременно со второй, как правило, заполняется и третья колонка, отражающая периодичность принятия соответствующего решения.

Нет необходимости напоминать, что этот список должен формироваться совместно с теми участниками деятельности организации, которые принимают соответствующие решения. Здесь нужно также заметить, что в первый раз у вас неизбежно возникнут затруднения. Можно даже предположить, что если вы зададите прямой вопрос всем ответственным сотрудникам организации, какие решения они принимают, как часто и какая им для этого нужна информация, они не смогут дать вразумительный ответ. Понятно, что процесс должен быть построен итерационно, то есть окончательный вариант карты появится после обсуждений со всеми менеджерами.

Попутно заметим, что такие обсуждения в любом случае полезны. Их результатом могут стать, например, пересмотр системы принятия решений, внесение изменений в должностные инструкции и распределение обязанностей. Если вы осуществляете эту процедуру ежегодно или даже чаще, то каждый раз вы будете использовать ранее составленную карту информационных потребностей. Задача в этом случае сильно упростится. Мы рекомендуем не стремиться к построению полной и совершенной карты с первого раза. Выделите, например, основную организационную проблему – например, привлечение добровольцев. И выполните планирование только по этому блоку решений. Позднее дополняйте карту новыми блоками.

Наконец, осталось заполнить колонку «Какие требуются данные». В примере даны достаточно общие формулировки, которые нуждаются в дальнейшем уточнении.

Казалось бы, на этом процесс планирования должен закончиться. Но это не так.

Формирование информационной матрицы

Матрица является представлением того информационного процесса, который должен быть выстроен для удовлетворения сформулированных в карте информационных потребностей. Карта сообщает нам, какая нужна информация. Матрица представляет ее динамику: откуда она берется, как она используется.

Информационная матрица представляет собой прямоугольную таблицу со следующими колонками:

- какие требуются данные (эта колонка совпадает с последней колонкой карты информационных потребностей);
- источник;

- метод сбора/получения;
- стоимость получения данных (в год);
- стоимость использования (в год);
- ценность (важность).

Первые три колонки описывают собственно данные, откуда они берутся и каким образом. Имея эту информацию, можно оценить стоимость соответствующей компоненты информационного процесса. Ценность соответствующей информации можно установить только экспертным путем, используя, например, привычную для нас пятибалльную шкалу. Знание общей стоимости и знание о доступных ресурсах позволяет принять решение о способности организации реализовать запланированное. Если информационный процесс оказывается слишком дорогим, то колонка «ценность» дает достаточно надежный критерий для выбора приоритетов.

К построению матрицы нужно отнестись творчески. Нужно только помнить, что цель построения этой матрицы заключается прежде всего в том, чтобы оценить реалистичность конкретного плана информационной деятельности в вашей организации.

Кстати, составляя бюджет проекта, не забудьте включить в него и стоимость поддержания соответствующего информационного процесса. Иначе может получиться так, что вы пообещаете донору оценивать успешность проекта по определенным индикаторам, а средств на установление значений этих индикаторов у вас не окажется...

Затраты на поддержание информационного процесса

Вполне естественно, что информационная работа требует затрат. Их тоже необходимо планировать. Нужно сопоставлять ценность информации с затратами на ее получение и обработку и постараться обойтись без непомерно дорогой информации.

Затраты на осуществление информационной деятельности складываются из следующего (расходные статьи):

- использование оборудования;
- использование помещений;
- использование расходных материалов;
- связь и коммуникации;
- приобретение данных или заказ на выполнение работы по их сбору;
- оплата труда.

В принципе, в этом перечне нет ничего нового, он вполне стандартен для любого проекта.

Куда отнести затраты на обеспечение бесперебойного функционирования информационного процесса? Имеется три подхода. Первый заключается в том, что информационная работа – это не основная деятельность организации, она сама по себе не имеет смысла, а поддерживает другие, основные, виды работ, осуществляемые НКО.

В этом случае все соответствующие расходы могут быть включены в общие (для всей организации) административные расходы. Их можно разделить по проектам.

Другой подход заключается в том, что информационное обеспечение – это необходимая часть любой деятельности.

В этом случае информационный процесс рассматривается как программная деятельность. В первом случае речь идет об административных (или накладных) расходах, во втором – о прямых расходах по проекту или программе.

Наконец, вы можете рассматривать эти расходы как расходы на организационное развитие – так же, как расходы на маркетинг, стратегическое планирование, фандрайзинг.

Внедрение и управление информационными потоками

Исходя из окончательно сформированной информационной матрицы, нужно разъяснить всем сотрудникам, в чем именно будут состоять их обязанности. Наибольшую проблему будет представлять документирование деятельности, то есть те случаи, когда информация не берется со стороны, а генерируется самой организацией.

В большинстве случаев документирование должно осуществляться самим исполнителем работ. Для этого вы должны установить для каждого сотрудника учетные (или отчетные) формы, заполняя которые он и будет осуществлять документирование. В большинстве случаев этот процесс можно автоматизировать, чтобы данные сразу же вносились в компьютер. Для этого, однако, потребуется специальное техническое оснащение рабочих мест, наличие определенной информационной культуры и навыков работы с вычислительной техникой.

Учетные формы должны быть очень простыми для заполнения, ориентированными на то, чтобы работа с ними не отнимала много времени. Нужно иметь в виду, что вопрос времени – это не только вопрос трудозатрат. Если ведение учета отвлекает сотрудников, если они недовольны тем, что им приходится выполнять эту работу, есть опасность того, что они будут выполнять ее некачественно. Тогда собираемая информация не будет отражать действительность, и вся деятельность может вообще потерять смысл.

Не нужно думать, что чем больше информации, тем лучше. Наличие «пустой» информации только затрудняет принятие решений. Это очевидно. Менее очевидно то, что даже ценная информация мешает выработке наилучшего решения. Часто получается так, что если бы менеджер располагал меньшим объемом информации, то он принял бы более качественное решение. Хотя в этом случае он не располагал бы всей картиной. Выстроив свою информационную систему, проведите эксперимент. «Отключите» ее или какой-то ее блок на неделю или месяц. Проанализируйте, что изменилось в деятельности организации. Какие затруднения испытывали сотрудники при принятии решений? Изменилось ли качество решений? Если ничего не изменилось, придуманная и введенная вами система никуда не годится.

Какие могут возникнуть проблемы и почему? Указать все проблемы, с которыми может столкнуться организация, конечно, невозможно. На наш взгляд, имеет смысл выделить лишь две основные:

- неверная информация;
- несвоевременная информация.

Одна причина легко отделяется от другой. В первом случае нужно «протестировать» по всей цепочке от сбора, преобразования и передачи информации и найти то место, где происходит ее искажение. Обычно проблема кроется в самом первом звене – «съеме показаний», то есть в том месте, где собираются данные. Те, кто ее собирают, скорее всего, просто халтурят.

Наиболее надежным рецептом в этом случае будет дублирование процессов сбора и передачи данных. Жизненно важная информация должна собираться одновременно несколькими способами и использоваться только в том случае, если все они дают один и тот же результат. Это, безусловно, удорожает процесс. Альтернативой является мотивация сотрудников. Кроме того, может оказаться, что они неправильно поняли задачу или не обладают достаточными навыками для ее выполнения. Этому надо уделить достаточно внимания на этапе внедрения. Конечно, в этом случае затраты увеличатся, но, как показывает практика, они обязательно окупятся.

Те же причины могут приводить и к задержке поступления информации. Здесь тоже придется разобраться, насколько эти задержки объективны. При этом следует учитывать, что не все сотрудники являются потребителями информации и поэтому могут не ощущать всей ее ценности – даже если они участвуют в сборе и обработке информации. Эту проблему можно решить общими обсуждениями того, что представляет собой информационный процесс в организации, почему он устроен именно так. Каждый сотрудник и участник деятельности

организации должен видеть свой вклад в общее дело. В свое благополучие и удовлетворение своих потребностей и устремлений, в конце концов.

В большой организации может потребоваться специальный сотрудник, отвечающий за информационное обеспечение, если для нормальной работы организации необходимо управлять большими и сложными потоками информации. Вместе с тем в большинстве организаций можно вполне обойтись и без такого специального сотрудника. Эту функцию может взять на себя, например, руководитель организации или один из его заместителей.

Еще лучше привлекать на разных стадиях или всякий раз кого-нибудь из «рядовых» сотрудников. Для них это будет хорошей тренировкой, освоением полезных управленческих навыков. Вовлечение неруководящих сотрудников полезно также и для того, чтобы обеспечить общее понимание важности поддержания информационного процесса. Для планирования информационного процесса было бы даже полезным выбрать самого большого скептика. Пусть он проведет такое планирование вместе с вами. Для вас он будет хорошим оппонентом, а к концу процесса наверняка станет самым горячим сторонником, который поможет убедить и подготовить других сотрудников.

Определите, кто в организации будет выполнять функцию контроля за информационной деятельностью. Определите, какие работы и с какой регулярностью этот человек должен производить, какие документы и кому предоставлять. Полезно будет заслушивать краткие сообщения этого сотрудника на «оперативках» и других рабочих совещаниях. Целью такого сообщения является не только коррекция информационной деятельности, но и повышение понимания всеми сотрудниками того, что информационная деятельность важна для общего успеха. Это также позволит обеспечить обратную связь и получить новые идеи по оптимизации информационной работы. В то же время важно помнить, что «улучшение» совсем не означает «усложнение». Не давайте назначенному вами менеджеру по информации превратить коллектив в заложников информационной деятельности. Информация ради информации никому не нужна. Самая главная его задача – это очищать информационные потоки от лишней информации и помогать сотрудникам эффективно пользоваться имеющейся в их распоряжении информацией.

Во всех ли НКО нужно внедрять информационный процесс? На первый взгляд может показаться, что значимый информационный процесс в любой конфигурации является громоздким и неподъемным для большинства НКО, что это удел только крупных и устойчивых организаций. Это не так. Наоборот, небольшие, но продуманные усилия по налаживанию (даже просто по упорядочиванию) информационной деятельности внутри вашей организации не отнимут

много времени и средств, не потребуют высокой квалификации по сравнению с основным содержанием вашей работы. При этом эффект будет заметным. Вы будете иметь ясную картину происходящего. Вам будут видны слабые места в организации вашей деятельности. Вы будете лучше знать о ситуации в ваших целевых группах. У вас появятся более разнообразные и более серьезные аргументы, чтобы обращаться к донорам. У вас появится больше уверенности в том, что и как вы делаете. Вы получите дополнительные инструменты для проведения социального маркетинга и продвижения интересов. Вы лучше проведете стратегическое планирование. В маленьких организациях потребуется меньше усилий, но эффект будет гораздо больше, чем в больших.

Разработка проектов

Проект – это не просто способ стянуть деньги с доброго дяди в процессе конкурса грантов. Проект, а точнее проектная деятельность, является своеобразной философией организации деятельности НКО. Роль проекта можно рассматривать с двух позиций: проект как документ и проект как формат деятельности. Оба эти подхода тесно взаимосвязаны и вовсе не исключают друг друга. Любая организация ставит перед собой некую глобальную цель, ради которой она существует. Схематично это выглядит так.

Для того чтобы добиться этой цели нам сделать ряд шагов, потому что мы не можем враз оказаться в другом месте:



Каждый наш шаг и будет проектом, который позволит добиваться определенного результата: выполнения определенной частички общей цели:



В этом заключается смысл проекта как формы организации деятельности.

Проект как документ формализует все наши шаги. Они становятся понятны не только нам, но и любому человеку, т. к. полностью описаны, зафиксированы и пояснены в требуемых местах.

В России принято писать проекты, только когда они требуются для подачи заявки на грантовый конкурс, хотя это может стать весьма эффективным инструментом управления деятельностью. Тем не менее мы будем рассматривать проект как документ. Прежде чем начать использовать какой-либо инструмент, необходимо научиться им пользоваться, что мы и сделаем, научившись писать проекты.



Зачем нужны проекты некоммерческих организаций?

Некоммерческий проект

<i>Нужен для</i>	<i>Инноваций</i>
	<i>«Прорыва»</i>
	<i>Начала нового дела</i>
	<i>«Скорой помощи»</i>
	<i>Формирования инфраструктуры</i>
<i>Всегда</i>	<i>Решает проблемы целевой аудитории, клиентов</i>
	<i>Включает определение результатов до начала старта проекта</i>
	<i>Делает вклад в позитивное изменение ситуации</i>
<i>Не</i>	<i>Описывает текущую деятельность организации</i>
	<i>Позволяет распределить прибыль между участниками по окончании работы</i>
<i>Никогда</i>	<i>Проблема денег не является проблемой в некоммерческом проекте</i>

Проект может иметь следующую схему:

- Титульный лист;
- Аннотация заявки;
- Введение;
- Постановка проблемы;
- Цели и задачи проекта;
- Методы;
- Оценка и отчетность;
- Дальнейшее финансирование;
- Бюджет.

Титульный лист

Титульный лист служит визитной карточкой вашего проекта. Он должен на одной странице содержать всю необходимую информацию о проекте и организации, которая его реализует. Например:

Название проекта – должно быть броским и кратким. Оно может быть достаточно общим, например «Присящему – дается!», или может содержать подзаголовок, например:

Присящему – дается!

Обучение представителей ДиМО
технологиям сбора частных пожертвований!

Пример плохого названия: Обучение представителей ДиМО диверсифицированным подходам в фандрайзинге на примере технологий сбора частных пожертвований, а также их апробирование в реальных условиях модельных акций.

Организация-исполнитель – название организации, выполняющей проект, ее адрес, телефон и номер расчетного счета (если он есть).

Поддерживающая организация – правительственное учреждение или известная межправительственная или неправительственная организация, которая содействует выполнению проекта, ее полное наименование и адрес. Разумеется, указывать названия организаций в проекте вы имеете право только по предварительной договоренности и с согласия их руководителей.

Руководитель проекта – указывается Ф.И.О., звание, должность, адрес, телефоны, номер факса, адрес электронной почты (e-mail) и т. д. Именно с этим человеком будут связываться люди, если потребуется дополнительная информация о проекте. Руководитель отвечает за выполнение проекта и несет ответственность за эффективность использования средств и получаемых результатов. Предполагается, что проект составлен руководителем. Если это не так, то следует отдельной строкой указать автора либо авторов проекта. Руководитель должен быть один.

География – указывается район, где будет проходить работа по проекту: город, область, государство и т. д.

Срок выполнения проекта – обычно исчисляется в месяцах не более чем на 1-2 года. Если проект не может быть выполнен за 2-3 года, остальные стадии проекта оформляются отдельно.

Стоимость проекта – здесь указывается требуемый объем финансирования на весь срок или на первый год выполнения проекта (обычно в долларах США). Кроме того, нужно указать полную стоимость проекта (включая ваш собственный вклад и средства, полученные из других источников).

АННОТАЦИЯ ЗАЯВКИ

Аннотация – краткое, не более 1 страницы, изложение проекта, повторяющее все части полной версии. Это одна из важнейших частей проекта как документа. Большинство рецензентов вначале читают лишь аннотацию и, если она нравится, переходят к чтению полной версии. Поэтому аннотация должна быть предельно ясной, конкретной и выразительной.

Если проект небольшой (3-5 страниц), то резюме в один абзац прямо на титульном листе, вероятно, будет достаточно. В случае более объемного текста аннотацию полезно поместить на первой странице, сразу за титульным листом. Из нее должно быть понятно, кто вы, каков масштаб вашего проекта и его стоимость. Не забудьте указать цели и задачи проекта, методы, которые вы предполагаете использовать, сроки выполнения. Пусть из каждого из последующих разделов проекта в аннотацию попадёт по 1-3 предложения. Некоторые рецензенты будут читать только аннотацию, так что не поленитесь написать ее хорошо. Пишите резюме или аннотацию в последнюю очередь, когда все последующие разделы уже написаны. Это позволит охарактеризовать в аннотации ваш проект с максимальной четкостью.



Критерии оценки аннотации:

- Аннотация дает ясное и краткое описание проекта. Рекомендуемый объем: 1 абзац (3-10 строк для небольшого по объему проекта) – 1 страница (для большого).
- Включает по крайней мере одно предложение о заявителе (кто будет выполнять проект) и о его прежних достижениях.
- Включает по крайней мере одно предложение о проблеме (почему нужен проект).
- Включает по крайней мере одно предложение о целях и задачах проекта (что получится в результате).
- Включает по крайней мере одно предложение о методах и ресурсах (как будет выполняться проект).
- Указывает полную стоимость проекта, собственный вклад заявителя и запрашиваемую сумму (сколько требуется денег).
- Кратко – не более 200-300 слов (1 стр.), и ясно.
- Интересно – привлекает внимание читающего.

Введение

В этой части проекта вы рассказываете про вашу организацию. Как правило, гранты выдаются, исходя из репутации организации-заявителя, а не только

из оценки качества самого проекта. Фонды предпочитают иметь дело с известными им и надежными партнерами. В первую очередь фонды стремятся оказать поддержку тем организациям или лицам, с кем они уже имели дело в прошлом. Во введении ваша задача – доказать, что вы действительно в состоянии с пользой потратить средства и справиться с проектом. Используйте введение для обоснования связи между своими интересами и интересами донора.

Что вы можете сообщить о себе во введении?

- цели и задачи вашей организации;
- сколько времени она существует, как развивалась, каковы ваши финансовые ресурсы;
- уникальность вашей организации – что-нибудь такое, в чем вы были первыми в стране, в регионе, в вашей области интересов;
- ваши наиболее значительные достижения или, если организация создана недавно, достижения попечителей или сотрудников на месте их прежней работы;
- оценку результатов прежних проектов, подобных предлагаемому;
- прецеденты финансовой поддержки, получаемой вами из источников, помимо фонда, в который вы обращаетесь, с приложением писем поддержки.

Последний пункт особенно важен. Если вы раньше уже получали грант от какой-либо организации и аккуратно отчитались в конце срока выполнения проекта, то это – ваш большой плюс! Очень часто фонды выделяют сначала небольшой пробный грант, а затем, если все в порядке, оказывают более серьезную поддержку.

Мы настоятельно рекомендуем вам вести записи обо всех ваших достижениях, чтобы использовать эту информацию во введении к каждому вашему проекту. 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 проектам, подобным вашему. Сделайте это, даже если указанные лица не упоминают именно вас, а лишь говорят о постановке проблемы в целом. Например, включив в проект цитату из правительственного отчета о том, что проекты, напоминающие ваш, могут наиболее эффективно решать поставленные задачи. вы используете доверие к признанным авторитетам для поддержки ваших собственных идей.

Не забудьте заранее составить четкое описание своей организации. Поместив его в приложение к проекту, вы сэкономите место во введении и быстрее перейдете к следующему разделу. Помните, что для получения гранта доверие

к вам, если вы сумеете внушить его своим введением, может оказаться важнее, чем остальная часть проекта. Запасайтесь доверием! Однако здесь, как и везде, будьте по возможности кратки и точны. Избегайте употребления специальных терминов и пишите проще. Рекомендуемый объем – 0,5-2 страницы.



Критерии оценки Введения:

- *Введение содержит сведения об организации-заявителе и об уровне компетентности автора проекта и квалификации (надежности) персонала.*
- *Ясно, кто написал проект и кто его будет выполнять.*
- *Описывает род деятельности, цели и задачи организации-заявителя.*
- *Поясняет, почему именно ваша организация должна работать по проекту.*
- *Описывает, чьим нуждам и как служит ваша организация.*
- *Сообщает о наличии достижений и подтверждает это с помощью статистических данных, писем поддержки и других документов.*
- *Подтверждает репутацию вашей организации.*
- *Свидетельствует о наличии уровня компетентности, достаточного для выполнения задач (исследований, обучения и др.).*
- *Логически подводит к разделу «Постановка проблемы».*

Постановка проблемы или обоснование потребностей

Из введения читающий должен был уяснить себе сферу ваших интересов – над чем именно вы работаете. Теперь вы должны точно изложить конкретную проблему, которую вы собираетесь решить с помощью вашего проекта.

В этом разделе описывается ситуация, побудившая вас приступить к разработке проекта. Вы должны объяснить, зачем нужен ваш проект. Описываемая проблема должна отражать объективную ситуацию, т. е. проблемы вне вашей организации – из жизни ваших клиентов, местных жителей, города или страны. Формулировка проблем не должна отражать внутренние потребности вашей организации, за исключением случаев, когда вы ищете средства для повышения эффективности собственной работы. В частности, отсутствие у вас денег – это не проблема. Важно ответить на вопрос, для решения какой проблемы вам нужны деньги. На что вы направите полученные вами средства?

Не считайте, что все хорошо осведомлены о серьезности вашей проблемы. Старайтесь писать в расчете на человека, впервые в жизни слышащего о такой проблеме. Никогда не употребляйте никаких терминов, не разъяснив попутно их значения. Например, слово «ДиМО» может быть совершенно незнакомо ва-

шему донору. В этом случае лучше пояснить, что речь идет о людях, которые работают в государственных учреждениях или организациях и получают зарплату из бюджета города, области или страны.

Возможно, что ваш читатель хорошо осведомлен о важности проектов вашего типа, тем не менее потребуются дополнительные доказательства вашей компетентности в данном вопросе. Включите в проект соответствующие статистические данные, процитируйте выступления представителей органов власти (особенно местных) и обзорные научные работы, докажите, что вы действительно собираетесь решить конкретную задачу. Таблицы и схемы, скорее всего, не увлекают читателя, поэтому поберегите их для приложения. Лучше всего привести ряд наиболее эффектных данных, наглядно иллюстрирующих ситуацию. Твердо знайте, что означают приводимые вами цифры. Не увлекайтесь цитатами – двух источников в этом разделе в большинстве случаев будет достаточно.

Помните, что постановка проблемы – не аналитическая научная статья! Сознательно исключайте все специальные термины, понятные лишь специалистам. Избегайте наукообразных оборотов. Ваша задача заинтриговать читателя, а не повысить его образовательный уровень. Приводя данные научных исследований, не утомляйте читателя подробным описанием «диверсификации вербального коммуникационного процесса», а лучше скажите, что учили ребят правильно употреблять метафоры, пословицы и присказки в речи.

В разделе «Постановка проблемы» вы должны:

- логически связать задачи, выполняемые вашей организацией, с проблемами, которые вы собираетесь решить;
- четко определить весь круг проблем, над которыми вы собираетесь работать;
- убедить читателя в том, что ваша задача в принципе выполнима, то есть ее можно решить в реальный срок с имеющимися ресурсами, потратив определенную сумму;
- подтвердить насущность проблемы с помощью дополнительных материалов – статистических данных, групповых заявлений, частных писем от ваших клиентов и профессионалов, работающих в вашей области, и др.;
- быть реалистичным – не пытаться решить все мировые проблемы в ближайший полгод.

Широко распространена ошибка: многие не понимают разницы между самой проблемой и путями ее решения.

К примеру, в городе Чапаевске существует завод, производивший химическое оружие. Он загрязняет воздух, а когда ветер дует на город со стороны завода, то жителям становится так трудно дышать, что хоть противогазы надевай.

Так вот, группа зеленых из Чапаевска считает, что проблема – это нехватка противогозов у населения подветренной части города.

Радикалы из «Борцов за мир для людей» утверждают, что проблема в отсутствии больших пробок, которыми можно заткнуть вредоносные трубы.

Менее радикальные экологисты говорят, что проблема в том, как убедить руководство комбината поставить эффективные очистные фильтры.

Но дело в том, что проблема-то во всех трёх случаях одна: здоровью жителей Чапаевска угрожают выбросы завода. А все остальное – лишь пути ее решения.

Возможно, что в конечном итоге покупка противогозов 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», то, скорее всего, вы имеете в виду именно нехватку средств, которые должны излагаться в разделе «Методы».

Рекомендуемый объем в большинстве случаев – 1-3 стр.



Критерии оценки раздела «Постановка проблемы»:

- *Описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта;*
- *Ясно, какие обстоятельства побудили авторов написать проект.*
- *Насколько проблема выглядит важной и значимой для читателя (представляет неординарный случай)?*
- *Насколько связана с целями и задачами организации?*
- *Разумность масштаба работ – не делаются ли попытки решить все мировые проблемы сразу?*
- *Поддерживается статистикой, ссылками на авторитеты в данной области и ключевые литературные источники (1-5), советами экспертов.*
- *Сформулирована с точки зрения тех, чьим нуждам служит заявитель, а не самого заявителя.*
- *Раздел не содержит голословных утверждений.*
- *Содержит минимум научных и иных специальных терминов, интересен для чтения и краток (насколько возможно).*

Цели и задачи проекта

Цели – это наиболее общие утверждения типа: прекратить распространение наркотиков среди молодежи; создать службу мониторинга; обеспечить сохранение уникальных памятников архитектуры.

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

Цели могут быть краткосрочными и долгосрочными. Обычно достижение долгосрочной цели будет зависеть от достижения ряда краткосрочных целей. При двух и более краткосрочных целях вы должны четко указать, как они увязаны друг с другом и с долгосрочными целями.

Задачи – конкретные и поддающиеся измерению возможные изменения ситуации, которую вы описывали в разделе «Постановка проблемы». Эти изменения (улучшения) произойдут в результате осуществления вашего проекта. 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 детские и молодежные объединения не умеют собирать частные пожертвования, то задача может состоять в том, чтобы по окончании проекта 10 организаций имели специалистов, которые бы умели проводить мероприятия по сбору пожертвований. В подобных случаях следует указывать, кто охвачен проектом, что следует изменить, в каком направлении, насколько и к какому сроку.

Таким образом, задачи должны быть максимально конкретизированы. В них должны содержаться количественные данные о степени полезности проекта. Такие количественные данные называются показателями. Показатели – инструмент, позволяющий точнее определить и разъяснить цели и задачи проекта и измерить его эффект. Когда мы говорим в проекте об «усилении», «улучшении» и «увеличении» чего-либо, то неясно, какой конкретно результат позволит считать задачи выполненными, проект осуществленным. Для того, чтобы не быть голословным, и нужны показатели. Утверждать, что эффект нельзя измерить, что вы не можете подобрать нужных показателей, равносильно признанию, что проект не даст заметного эффекта.

Пример задачи с показателями. За 6 месяцев реализации проекта 10 организаций смогут обучиться технологиям сбора частных пожертвований и провести не менее 1 модельной акции с привлечением 100 жертвователей и 600 рублей в качестве пожертвований.

Задачи всегда указывают на конкретный результат. Например, результатами проекта могут быть: доклад об оценке ситуации, доклад на совещании, научная публикация, учебник, оформленная экспозиция, снятый и смонтированный кинофильм, обученный персонал.

Рекомендуемый объем – 0,5-1 страницы.



Критерии оценки раздела «Цели и задачи»:

- *Описываются предполагаемые итоги выполнения проекта, поддающиеся оценке. Цель – общий итог. Задачи – конкретные частные результаты, и они заметно отличаются друг от друга.*
- *Из раздела ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие произойдут изменения в существующей ситуации.*
- *Насколько цели и задачи логически вытекают из постановки проблемы.*
- *По каждой проблеме, сформулированной в предыдущем разделе, имеется по крайней мере одна четкая задача.*
- *Вероятность того, что в результате выполнения проекта задачи будут решены.*
- *Цели, в принципе, достижимы, и результаты поддаются измерению.*
- *Из раздела ясно, кто извлечет пользу от выполнения проекта.*
- *Указывается срок достижения целей.*
- *Язык ясен и четок.*
- *Постановку задач авторы не путают с методами их решения.*

Методы

К этому моменту вы уже рассказали о том, кто вы, над чем вы собираетесь работать и каковы ваши цели, достижение которых обещает разрешить проблему или смягчить ее остроту. В данном разделе вы должны достаточно подробно описать те виды деятельности (мероприятия), которые необходимы для получения желаемых результатов с помощью имеющихся и требующихся ресурсов.

Из этого раздела читающему должно стать ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы (исполнители, помещение, оборудование и др.) будут привлечены.

Существует два главных вопроса, которые должны быть разъяснены в этом разделе:

1. Какова ваша стратегия в достижении желаемых результатов?
2. Почему вы выбрали именно ее из всех других возможных?

Ответ на последний вопрос потребует от вас знания аналогичных вашему проектов. 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 приобретаете больше доверия в глазах донора. Важно, чтобы

вы показали себя компетентным во всех разделах заявки. Ваш подход к решению проблемы должен выглядеть для рецензента привлекательным. Реалистичный и обоснованный проект произведет нужное впечатление. Нереалистичный проект не спасут самые благие намерения.

Примеры мероприятий: проведение обследования территории, учет ДиМО, семинар по выработке стратегии продвижения услуг ДиМО на рынке, подготовка, издание и распространение брошюры по методике сбора частных пожертвований, опрос местных жителей, съемка популярного фильма, постройка детской площадки и т. д.

Помимо перечня мероприятий вы можете проиллюстрировать данный раздел также оргсхемой, календарным и рабочим планами. Их можно либо вставить непосредственно в раздел, либо поместить в приложении.

Важно различать задачи и методы. Нередко в качестве «задач» в заявках встречаются утверждения типа: «Задача проекта – организовать для сотрудников ДиМО консультативную службу для оказания помощи в оформлении заявок на гранты».

В данном случае в «задачах» ничего не говорится о результатах, то есть об изменениях в ситуации, описанной в разделе «Постановка проблемы». Задача, приведенная выше, неплоха, если в проблемной части утверждалось, что главная проблема состоит в «отсутствии такой консультативной службы», однако, скорее всего, там говорилось о нехватке навыков у сотрудников в оформлении заявок. Организация консультативной службы – это метод, позволяющий нам разрешить существующую проблему нехватки навыков.

Задача же такого проекта может быть сформулирована так: «В первый год работы консультативной службой будет оказана помощь в оформлении заявок не менее чем 125 специалистам из ДиМО Самарской области. Примерно 70 из них в результате научатся оформлять заявки самостоятельно. Не менее 50 заявок, оформленных при участии службы, будут направлены потенциальным донорам. Таким образом, уже в первый год работы службы количество грамотно оформленных специалистами ДиМО заявок на финансирование возрастет в 4 раза».

Если вам трудно сразу различить задачи и методы, попытайтесь представить, чем вы будете заниматься через год-два. Какие бы вы хотели увидеть изменения. Какие различия между существующим положением дел и будущим? Подобное изменение ситуации и может явиться задачей вашего проекта, а способы, которыми вы станете добиваться этих изменений, вы можете отнести к методам.

Рекомендуемый объем – 1-4 страницы, реже более.



Критерии оценки раздела «Методы»:

- *Из раздела ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы будут привлечены.*
- *Указывается разумно ограниченный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в срок и в пределах общей стоимости проекта.*
- *В разделе ясно описываются мероприятия в рамках программы.*
- *Понятны причины выбора именно таких мероприятий.*
- *Понятна и убедительна предлагаемая последовательность выполнения мероприятий.*
- *Ясен состав разработчиков.*
- *Описываются состав и обязанности исполнителей программы.*
- *Описываются, кому служит данный проект, и принципы подбора этих людей, групп, объектов.*
- *Естественность логической цепочки: проблема – цель – задача – метод.*

Оценка и отчетность

Включение в проект способов оценки необходимо по двум причинам. Во-первых, чтобы оценить степень эффективности работы в целом и понять, насколько удалось достичь поставленных целей. Подобное действие называется оценкой результатов.

Во-вторых, может возникнуть необходимость получить сведения о ходе проекта, осуществлении различных его этапов, чтобы можно было откорректировать проект непосредственно в ходе выполнения. Такая оценка называется оценкой хода работы, или мониторингом.

Все это даст вам возможность по завершении проекта отчитаться о проделанной работе и затраченных средствах.

Оценка результатов

По окончании вашего проекта в процессе оценки результатов вы должны будете определить:

- насколько достигнуты цели проекта;
- насколько по окончании проекта изменилась ситуация, описанная в разделе «Постановка проблемы»;
- не имел ли ваш проект какого-либо важного положительного или отрицательного эффекта, не учтенного ранее;
- хорошо ли были подобраны средства (методы);

- какие факторы способствовали успеху проекта и какие мешали достижению цели.

При написании проекта следует указать, кто и каким образом даст ответ на вышеперечисленные вопросы. Будет ли проект оцениваться только вами или предполагается проведение проверок, инспекций, экспертиз со стороны вышестоящих или сторонних организаций? Как о вашей оценке узнает донор? Укажите критерии, которые вы предполагаете использовать для оценки.

Задачи, поддающиеся измерению, готовят почву для эффективной оценки. Если, при написании этого раздела, вам сложно определить, какие критерии лучше использовать в оценке проекта, заново просмотрите цели и задачи. Вероятно, они недостаточно конкретны.

Часто на оценку результатов влияет субъективизм; он особенно заметен, если вы сами оцениваете результаты своей работы, чувствуя, что от видимых хороших результатов зависит 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. Это не только обеспечит более объективную оценку, но и повысит доверие к вам.

Мониторинг

Мониторинг – это непрерывный контроль за ходом выполнения проекта. В процессе мониторинга руководитель проекта собирает информацию о соблюдении графика работы, поступлении ресурсов и других внешних параметрах работы, проверяет, имеет ли место предполагавшийся эффект. По этим данным в любой момент вы должны знать, выполняется ли проект в соответствии с планом.

Важно выстроить план мониторинга уже в проекте и начать оценку с самого старта. Начать мониторинг, когда работа близка к завершению, трудно, так как к этому моменту ряд ценных данных о ходе проекта может быть упущен.

Отчетность

Письменные и устные отчеты могут быть предназначены для донора, контролирующей или поддерживающей организации, государственных контрольных органов или для руководителей вашей организации. Содержание и порядок представления отчетов оговариваются в договоре, заключаемом с донором при получении гранта.

Заключительный отчет, характеризующий степень достижения целей и выполнения задач, представляется в установленный срок по завершении проекта

руководству вашей организации и донору. Кроме него, могут быть представлены промежуточные (квартальные, полугодовые, годовые) отчеты, а также финансовый, иногда научный и некоторые другие отчеты. Финансовая отчетность обычно ведется в соответствии с законодательством государства, в котором находится ваша организация. Сверх этого, фонды указывают свои требования к финансовому отчету, часто достаточно подробные.

Полученные в ходе проекта материалы, оформленные в виде публикаций, карт, фотоальбомов, кино- и видеофильмов и др., также могут использоваться как отчетные материалы.

Рекомендуемый объем – 0,5-1 страницы.



Критерии оценки раздела «Оценка и отчетность»:

- Из раздела ясно, как вы предполагаете оценить в конце, достиг ли проект цели, и как вы будете контролировать процесс выполнения проекта.
- Каков план оценки степени достижения целей (насколько точно достигнуты цели).
- Каков план оценки и корректировки методов в процессе выполнения проекта (как будет контролироваться процесс выполнения проекта).
- Достаточно ясно, кто будет проводить оценку и как эти люди (организации) будут отбираться.
- Четкость установленных критериев успеха проекта.
- Описывается, как будут отбираться данные и процесс их анализа.
- Объясняется, какие способы анализа будут применяться (ревизии, инспекции, вопросники).
- Указывается форма отчетности.

Дальнейшее финансирование

Учтите: ни один донор не горит желанием вас «усыновить». Фонды обычно желают знать, откуда вы возьмете средства по окончании периода, обеспечиваемого грантом. Если вам потребуются 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, насколько возможно, убедил бы донора, что у вас будет достаточно средств по истечении срока предоставления гранта. Если вы сейчас стеснены в средствах, то что будет потом, когда ваша программа будет на полном ходу? Может быть, нынешнее финансирование во-

обще не пойдет вам впрок, если в будущем году вам потребуется запрашивать еще большие суммы.

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.? Существуют ли какие-либо третьи организации (лица), способные оплачивать услуги, которые вы предоставляете вашим клиентам? Собираетесь ли вы заниматься поиском иных источников финансирования? Наилучший план будущего финансирования – план, не требующий последующей поддержки от донора.

Рекомендуемый объем – 0,5-1 страницы.



Критерии оценки раздела «Дальнейшее финансирование»:

- *Представлен конкретный план финансирования в будущем.*
- *Описывается, будут ли получены средства из других источников и как именно.*

- *Заявитель минимально полагается на дальнейшую поддержку донора.*
- *Имеются рекомендательные письма и письма поддержки.*

Бюджет

Бюджет, или смета расходов, – возможно, самая главная часть проекта. Не всегда требуется подробно описывать существующую проблему, не все читающие дотошно интересуются применяемыми вами методами, однако бюджет просматривают все.

Разные фонды предъявляют разные требования к составлению бюджета. Частные фонды обычно запрашивают менее подробные сведения, чем государственные. Предлагаемый вашему вниманию пример бюджета удовлетворит большинство организаций и с небольшими изменениями может быть использован для обращения как в частные, так и в государственные инстанции. Рекомендуемый нами бюджет состоит из трех разделов:

- оплата труда;
- основные прямые расходы;
- непрямые расходы.

Планируя бюджет, полезно заглянуть в разделы «Цели и задачи» и «Методы» для выработки подходящего плана. Необходимо учесть все, на что вы будете тратить деньги (ресурсы), а также основные факторы, влияющие на размеры расходов.

Прежде чем вы начнете распределять деньги по статьям бюджета, внимательно изучите налоговое законодательство и особенности финансовой отчетности, принятые в вашей стране (районе и т. д.), чтобы не оказаться в ситуации, когда половина полученных вами денег уйдет на непредвиденные налоги и выплаты.

Идеальный вариант, если банк, в который вы будете просить перевести грант в случае его получения (а его, как правило, переводят вам на счет, а не выдают наличными), имеет опыт работы с грантами или другими пожертвованиями. Для большинства банков грант – не более чем обычный целевой вклад, и лишь немногие банки стараются индивидуально работать с получателями грантов и даже оказывать им консультации.

Вот примерный перечень статей расходов и требующихся ресурсов:

- люди: штатные работники + эксперты + консультанты + контракты с другими организациями;
- оплата труда: зарплата + стоимость контрактных услуг + налоги + учесть уровень инфляции;
- помещение: оплата аренды (покупки) + коммунальные платежи;
- командировочные и транспортные расходы: цена билетов на самолет, поезд и т. д. + суточные + цена жилья в гостиницах + учесть уровень инфляции;
- оборудование: цены + цена расходуемых материалов + учесть уровень инфляции;
- отчет: оплата редактирования + оплата перевода + оплата печати;
- рассылка и связь: почтовые расходы + расходы на факс, телефон, электронную почту.

Вот как мы предлагаем составить бюджет:

Оплата труда. Зарплата и гонорары

В этот раздел запишите всех работников с указанием должностей, как работающих на постоянной основе, так и временно. В последнем случае укажите долю рабочей недели в процентах, за которую работник получает зарплату.

Не включайте в этот раздел оплату услуг консультантов, оплату разовых и прочих услуг (см. раздел «Консультативные и контрактные услуги»).



Как это выглядит в готовом бюджете? Предлагаем вам следующую форму записи. Если вы принимаете на работу координатора проекта с окладом 200 долларов в месяц, работающего на полную ставку (100 %), на весь период предоставления гранта (12 месяцев) и просите фонд полностью оплатить его работу, то это будет выглядеть так:

<i>Количество работников</i>	<i>1</i>
<i>Должность</i>	<i>координатор проекта</i>
<i>Полная месячная зарплата</i>	<i>\$ 200</i>
<i>Процент рабочего времени, посвященный работе по проекту</i>	<i>100 %</i>
<i>Продолжительность работы</i>	<i>12 месяцев</i>
<i>Полная сумма</i>	<i>\$ 2400</i>
<i>Имеющаяся сумма</i>	<i>\$ 0</i>
<i>Требуемая сумма</i>	<i>\$ 2400</i>

Другой вариант:

<i>Количество работников</i>	<i>2</i>
<i>Должность</i>	<i>ассистента координатора</i>
<i>Полная месячная зарплата</i>	<i>\$ 150</i>
<i>Процент рабочего времени, посвященный работе по проекту</i>	<i>50 %</i>
<i>Продолжительность работы</i>	<i>12 месяцев</i>
<i>Полная сумма</i>	<i>\$ 1800</i>
<i>Имеющаяся сумма</i>	<i>\$ 1800</i>
<i>Требуемая сумма</i>	<i>\$ 0</i>

Подобная запись означает, что вы нанимаете двух ассистентов координатора на полставки на весь период действия гранта, причем их зарплата выплачивается из постороннего источника, а не из самого гранта. Вы берете полный месячный оклад (\$ 150), делите его на два (так как лаборанты работают на полставки), умножаете \$ 75 на 12 месяцев (\$ 900) и еще на два, так как лаборантов двое, что дает в итоге \$ 1800.

Подобным образом вы можете составить список для всего персонала проекта. Если кто-нибудь из сотрудников получает зарплату из другого источника, то впишите оклад в колонку «Имеющаяся сумма». Все, что требуется от фонда, пишите в колонку «Требуемая сумма».

Как определить размер оклада? Составляя бюджет, поинтересуйтесь уровнем заработной платы в других организациях, выполняющих работу, сходную с вашей. Сопоставьте описания рода деятельности, квалификационные требования и обязанности работников этих организаций с вашими требованиями. Об-

ратитесь в местные органы самоуправления, отделы министерств и ведомств, компании и фирмы. Составьте примерный список окладов и гонораров в вашей сфере, имейте его при себе на всякий случай.

Не забудьте, что из заработной платы персонала будет удержан ряд налогов и отчислений в фонды.

Еще одна важная категория, включаемая в данный раздел, – это уже имеющиеся у вас 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 «Имеющаяся сумма». Часто сюда включаются средства и услуги, предоставляемые на безвозмездной основе, например если кто-нибудь работает бесплатно. Например, если старший лаборант в свободное время добровольно водит джип, то в столбце «Имеющаяся сумма» вы указываете оклад водителя и пишете, что это стоимость труда, дарованного проекту добровольцем (однако не стоит включать в бюджет отчисления и налоги с зарплаты, которую не получил доброволец).

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 сами будете оплачивать работу сотрудника – это взнос деньгами, если работать будут добровольцы безвозмездно – 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.

Зачем нужно указывать полную сумму и долю, вносимую за счет ваших ресурсов? На то есть несколько причин. Прежде всего, донорам важно знать, что вы вносите свой материальный вклад помимо проведения работ по проекту. Это позволяет им оценить, имеете ли вы какие-то свои ресурсы для последующей работы по окончании финансирования. Кроме того, это дает им возможность оценить полную стоимость вашего проекта. Это важно знать на случай, если аналогичный проект будет организован в другом месте без участия местных ресурсов. Наконец, ваши ресурсы (добровольцы, сотрудники, помещение, оборудование и т. д.) позволят грантодателю оплатить ваш проект лишь частично и направить больше денег на другие проекты.

Консультативные и контрактные услуги. Сюда вы включаете выплаты консультантам, нанятым по договору. Укажите количество дней работы и предполагаемую сумму оплаты одного дня. Учтите, что в эту статью не входят транспортные расходы и суточные для консультантов.

Поскольку гонорарная часть является наиболее деликатной статьёй бюджетных расходов, стоит подумать, что включать в данную часть, а что в часть 1 раздела «Зарплата и гонорары». Если, например, бухгалтерские услуги оказываются вам курирующей организацией, то их вообще лучше включить в раздел 3 (в накладные расходы). Кратковременные услуги, связанные с оказанием помощи в освоении технологий, программного обеспечения и оборудования, а иногда и с оплатой экспертов, также уместны здесь. Не забудьте отметить в графе «Имеющееся» сумму, которую вы экономите, если у вас консультанты работают безвозмездно.

Консультативные и контрактные услуги также могут облагаться налогами, которые в России зачастую выше, чем взимаемые с зарплаты персонала.

Пособия и налоги. Сюда входят затраты на дополнительные выплаты работнику, включая медицинское страхование, социальное обеспечение и т. д. Обязательные пособия могут включать, например, оплату листков временной нетрудоспособности, уход за ребенком и т. п. Как и заработная плата, пособия должны соответствовать среднему уровню таковых в других организациях сходного типа.

Следует также предусмотреть затраты, связанные с выплатой налогов и другими обязательными отчислениями в госбюджет. Чтобы предусмотреть все возможные налоги, проконсультируйтесь с хорошим бухгалтером. И помните, что ваша задача не избежать налогов, а знать заранее, какую сумму запрашивать на них в бюджете.



Хуже налогов может быть только одно: когда не с чего платить налоги.

Т. Дьюар

Основные прямые расходы

Помещение и коммунальные услуги. В этой части второго раздела вы указываете стоимость всех используемых помещений, эксплуатационных расходов (вода, отопление, электричество) и т. д., включая арендуемые вами и переданные вам в постоянное пользование, примерно в такой форме:

аренда помещения под офис $100 \text{ м}^2 \times 4 \text{ \$}/\text{м}^2 \times 12 \text{ мес.} = \$ 4800$.

Стоимость вышеприведенных затрат должна соответствовать средней для вашей местности. Включите в этот раздел также стоимость страховки, ремонта и т. п., а также плату за телефон (укажите число телефонных аппаратов, номеров, стоимость установки номера/аппарата, ежемесячную плату за один аппарат/номер).

Аренда помещения для проведения семинаров, конференций или совещаний не включается в данный раздел, а относится к разделу «Прочие прямые расходы». Плата за междугородние переговоры и связь (телефакс, телекс, e-mail) также входят в раздел «Прочие прямые расходы» или выносятся в отдельный раздел «Связь» (см. ниже).

Аренда и покупка оборудования. Сюда запишите все затраты по приобретению или аренде оборудования, которое вы предполагаете использовать в работе по проекту. Сюда входит оборудование офиса, мебель, компьютеры, копировальные машины, факс, автомобиль, лабораторные дорогостоящие приборы и т. д. Старайтесь запрашивать оборудование в разумных пределах. Всеми возможными способами пытайтесь записать в бюджет как можно больше оборудования, полученного из собственных источников (колонок «Имеющееся»). Это продемонстрирует донору ваши потенциальные возможности самофинансирования. Внимательно читайте объявления фондов насчет того, что они рассматривают в качестве «оборудования». Например, часто оборудованием называют предметы, стоящие более 500 долларов и (или) предназначенные для эксплуатации более одного года. Возможно также, что фонд не рекомендует покупку оборудования, а поощряет его аренду.

Этот раздел должен также включать все дополнительные расходы по доставке оборудования, установке, страхованию.

Расходные материалы. Обычно к ним относятся канцелярские принадлежности, то есть бумага, дискеты, ручки, скрепки, папки и пр. Если у вас есть какие-то специальные запросы – укажите их. Например, сюда можно включить стоимость учебников, учебных таблиц и т. д. Сюда же можно включить расходы на подписку, публикацию результатов и почтовые расходы, если они не вынесены в отдельный раздел.

Командировочные и транспортные расходы. Включите сюда все расходы, связанные с поездками. Подробно опишите каждый пункт, не пишите сразу больших сумм без соответствующих разъяснений, чтобы не вызвать у донора недоуменных вопросов. Включите сюда расходы на проезд исполнителей проекта наземным транспортом или самолетом, 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 (если вы не включили это в раздел «Оборудование») и др.

Прочие расходы. Сюда включите все, что не вошло в предыдущие категории. Например, сюда могут войти расходы на оплату конференций, совещаний и рабочих семинаров, печатание материалов и объявлений, стоимость телефонных разговоров и связь и т. д.

Непрямые расходы

Мы относим к непрямым «расходы, которые трудно связать с какой-то конкретной деятельностью или проектом, но тем не менее необходимые для нормального функционирования организации и успешного выполнения ее задач».

Помните, любой проект, выполняемый в организации, стоит ей определенных денег. Стоимость износа основных фондов, амортизации капитального оборудования, оплата труда административных работников, общие коммунальные расходы (телефон, газ, электричество, лифт, антенна и др.) могут быть квалифицированы как не прямые. Иногда неудобно, располагать подобные расходы в частях 1 и 2, поэтому вы можете поместить их все вместе в конце бюджета в разделе 3. Как правило, конкретные организации определяют свой уровень накладных расходов как процент от общего фонда оплаты труда или от всех прямых расходов.

Замечание о разовых приобретениях. Это приобретения, которые вы делаете лишь однажды в течение всего срока проекта. Сюда, например, относятся покупка автомобиля или покупка компьютера. В таком случае важно указывать, достаточно ли у вас средств для использования приобретенных вещей надлежащим образом. Автомобиль, в частности, требует наличия шофера, топлива, ухода, ремонта и охраны. Аналогично, компьютер и другое оборудование должны использоваться квалифицированными работниками. Донор пожелает узнать, достаточно ли у вас средств для этого. Он, безусловно, не захочет оплачивать покупку джипа, который будет безвыездно простаивать год в гараже.



Критерии оценки бюджета:

- Соответствует описательной части заявки.
- Сумма достаточна для обеспечения всех работ, указанных в описательной части заявки.
- Подробен.
- Включает все статьи, финансируемые донором.
- Включает все статьи, финансируемые из других источников (в том числе из собственных ресурсов заявителя).
- Включает все виды работ на добровольной безвозмездной основе.
- Отделяет расходы на пособия и налоги от заработной платы.
- Включает оплату консультантов и других работников по контракту.
- Отделяет оплату труда от прочих прямых расходов.
- Включает все не прямые расходы, если нужно.
- Учитывает текущий уровень инфляции.

Когда мы пишем проекты, всегда необходимо помнить об опасностях, которые нас подстерегают, особенно если мы пишем проекты для подачи на гран-

товый конкурс. Когда мы охвачены идеей, мы торопимся ее воплотить и часто попадаем под влияние мифов, которые окружают процесс написания проекта.

Семь мифов написания проектов

Миф первый. Фонд только и ждет, чтобы озолотить меня.

Реальность: Соискание требует активности. Само это слово указывает на необходимость поиска, отслеживания, а не пассивного ожидания того, что кто-то придет и даст вам денег. Короче говоря, не сидите сложа руки. Если вы не найдете подходящей фонд первыми, это «за вас» сделают другие. Правило: «Активно ищите возможности, если не хотите проиграть».

Миф второй. Чем больше денег я попрошу, тем больше мне дадут.

Реальность: Обычно, чем больше бюджет проекта, тем сложнее получить деньги. На большие гранты могут рассчитывать лишь известные и проверенные временем организации с «послужным списком» успешно реализованных проектов. Если вы представляете молодую организацию, начните с малого. Однако, если идея проекта не оправдывает запрошенных денег, может случиться и так, что фонду даже очень скромный запрос покажется завышенным. Правило: «Любой спонсор желает получить отдачу от своих денег».

Миф третий. Получив грант от фонда, я гарантирую себе получение новых грантов от того же фонда в будущем.

Реальность: Ни один грант не может быть гарантией автоматического получения нового финансирования от того же фонда. В ваших интересах показать очередному донору, что у вас имеется уже целая сеть финансовых источников, с помощью которой вы сможете сколь угодно долго осуществлять свой проект. Приоритетные направления фондов меняются очень часто. Правило: «Не возлагайте ни на один фонд надежд на пожизненное финансирование».

Миф четвертый. Деньги в кармане – я им хозяин и ни перед кем не должен отчитываться.

Реальность: Фонды заключают договор с организацией, которая берется осуществить проект, находящийся в соответствии с потребностями (интересами, приоритетом) самого фонда. Ваш проект становится таким образом тем документом, который юридически связывает вас и ваш фонд. По этому контракту вы обязаны вовремя предоставлять фонду всю документацию – отчеты, сообщения об изменениях в программе и т. д. Правило: «Грант накладывает на вас прежде всего обязательства».

Миф пятый. Солгав и представив свою организацию в более выгодном свете, чем есть на самом деле, я добьюсь большего, чем говоря только правду.

Реальность: У вас может возникнуть соблазн приукрасить правду. Вряд ли это может помочь. Плодотворность ваших отношений с фондом зависит в ос-

новном от того, насколько вы доверяете друг другу. Если обнаружится ложь, вы не только рискуете репутацией своей организации, но, скорее всего, должны будете вернуть вложенные деньги. Правило: «Честность – лучшая тактика».

Миф шестой. Свои цели и задачи я должен полностью подчинить интересам фонда.

Реальность: Некоторые соискатели убеждены, что их шансы увеличатся, если ориентиром для них будут в первую очередь интересы и цели донора и только потом – свои собственные. Возьмите курс на равноправное сотрудничество. Определите собственные цели и потребности и попытайтесь сблизить их с интересами фонда. Правило: «Вы не можете управлять ветром, но вы можете управлять парусами».

Миф седьмой. Отказ – это подлинная катастрофа.

Реальность: В этой игре у вас очень много соперников. Обычно только 10-30 % всех соискателей получают положительный ответ. Поэтому, если на ваше предложение поступил отрицательный ответ, отнеситесь к этому как к хорошему уроку и – попробуйте снова! Выясните у донора, почему он отказался финансировать вашу идею, и никогда не отказывайтесь от следующих попыток. Правило: «Если вас постигла неудача, учитесь на своих ошибках и пробуйте снова и снова!»

Напоследок ряд рекомендаций, которые помогут вам проверить, правильно ли вы написали проект.

Редактирование первой черновой версии

Составив черновик своего проекта, отредактируйте его, уделяя особое внимание краткости, ясности и точности. Для этого вам понадобится по крайней мере два раза очень тщательно прочитать текст. Текст наверняка нуждается в нескольких редакциях. Наши советы подскажут вам, с чего начать.

Первое чтение. Проверьте, несет ли предоставленная вами информация ту смысловую нагрузку, которую вы в нее вкладываете. Для решения этой задачи воспользуйтесь следующими наводящими вопросами:

- Соответствует ли структура вашего текста структуре, описанной в этом пособии?
- Имеется ли в проекте вся необходимая для донора информация?
- Исключена ли из основного текста и приложения ненужная информация?
- Имеет ли проект понятную и логическую структуру? (Проблема + методы + ресурсы + помощь фонда = решение.)

Второе чтение. Проверьте, выбраны ли вами адекватные слова и выражения, ответив на вопросы:

- Не злоупотребляйте ли вы слишком специфическими, трудными для понимания терминами?
- Передают ли слова и фразы вашу личную уверенность в успешной реализации проекта?

Неубедительный вариант: «Мы надеемся, что достигнем положительных результатов». Убедительный вариант: «Мы достигнем положительных результатов».

Можете ли вы заменить общие слова выражениями, несущими более конкретное и точное значение?

Проверьте орфографию, пунктуацию и грамматику. После завершения чистового варианта отложите ваш проект и вернитесь к нему через несколько дней. За это время на смену эмоциональности автора придет критическое восприятие стороннего наблюдателя, что поможет вам усовершенствовать свой проект. Пусть его прочитает человек, к чьему мнению вы относитесь с уважением. Вы можете попросить своего «рецензента» оценить проект.

Контрольный список. Теперь, когда вы дважды отредактировали проект и внесли в него исправления, указанные выше, вы должны оценить ее конкурентоспособность. В нижеприведенном списке перечисляются те требования к проектам, которые обеспечивают им успех. Другими словами, если в вашем проекте отсутствует хотя бы одна из перечисленных особенностей, указанных в контрольном списке, проект необходимо изменить таким образом, чтобы он соответствовал этим требованиям. Эти требования можно разделить на три категории:

- соответствие проекта интересам донора;
- наличие в проекте всех необходимых компонентов;
- его общий стиль.

Более объективно оценить соответствие проекта этим трем пунктам сможет компетентный человек, не принимавший участия в его написании. Сравните результаты проверки.



Контрольный список

Критерии	Да/Нет
1	2
Соответствие интересам донора	
Интересы фонда (проблема соответствует интересам и приоритетам донора)	

1	2
<i>Ограничения (проект будет реализован именно в том географическом регионе, в интересах именно той социальной группы, именно в тех целях и с использованием именно тех ресурсов, которым отдает предпочтение донор)</i>	
<i>Объем запроса (бюджет проекта не превышает суммы, которую готов выделить донор)</i>	
<i>Необходимые компоненты</i>	
<i>Сопроводительное письмо и титульный лист (адресованы конкретным людям)</i>	
<i>Введение (ваша организация способна успешно осуществить проект)</i>	
<i>Описание проблемы (проблема представляется действительно серьезной, требует безотлагательного решения, что и подтверждается приведенными фактами и цифрами)</i>	
<i>Цели и задачи (задачи конкретны и измеримы, с четко определенными временем и ресурсами, необходимыми для их решения)</i>	
<i>Методология</i>	
<i>Идея (проект интересен, оригинален и хорошо продуман)</i>	
<i>Распространение идеи, результатов (в проекте предусматривается, что позитивные изменения, достигнутые благодаря проекту будут распространяться)</i>	
<i>Отчет (в проекте оговорено, когда и как организация предоставит отчет о проделанной работе и ее результатах)</i>	
<i>Оценочный инструментарий (в проекте оговаривается, по каким критериям будут оценены достигнутые результаты)</i>	
<i>Будущее финансирование (в проекте объясняется, каким образом будет происходить финансирование в будущем)</i>	
<i>Бюджет</i>	
<i>Арифметические расчеты (все расчеты произведены правильно)</i>	
<i>Расходы (предусмотрены все предполагаемые расходы с учетом инфляции)</i>	
<i>Стоимость (общая стоимость соответствует масштабам проекта)</i>	
<i>Объяснения к бюджету (все неясные пункты объяснены)</i>	
<i>Приложение</i>	
<i>Схема (структурная схема организации ясно представлена)</i>	
<i>Комплектность (все необходимые документы представлены)</i>	

1	2
<i>Общий стиль</i>	
<i>Трудности (заявка написана доступным языком, все специфические термины разъяснены)</i>	
<i>Объем (объем заявки соответствует объему информации, заложенной в ней. В заявке нет лишних слов и фраз)</i>	
<i>Логический порядок (проблема + метод + ресурсы + поддержка фонда = решение)</i>	
<i>Формат (формат соответствует требованиям)</i>	
<i>Внешний вид (абзацы небольшие, заголовки и подзаголовки понятны, текст набран аккуратно)</i>	
<i>Аккуратность (в тексте отсутствуют грамматические, орфографические и пунктуационные ошибки)</i>	

Типичные ошибки при написании проектов

Постановка проблемы:

- неконкретно, очень общее описание;
- без данных (статистических, экспериментальных, без ссылок на мнения экспертов в этой области);
- постановка проблемы в мировом – глобальном масштабе;
- «никто кроме нас этим не занимается»;
- «решение глобальной проблемы за 6 месяцев»;

Цели, задачи:

- не конкретны;
- не измеримы;
- глобальны;
- основная цель – создание структуры (центра, клуба и т. д.), методы выдаются за цель;
- в задачах сразу прописываются и конкретные результаты.

Деятельность:

- общее описание;
- не указано количество участников семинаров, количество выпускаемых листовок, брошюр;
- отсутствует причинно-следственная связь между постановкой проблемы, задачами, предложенными видами деятельности.

Результаты:

- нет качественных результатов;
- недостаточно прописаны количественные результаты;
- цель не представлена в результатах.

Оценка результатов:

• отсутствие методики сбора и анализа качественных результатов либо не прописана технология сбора этой информации;

• не прописано, как будет осуществляться учет количественных результатов.

Смета расходов:

- проект направлен на одно, а в смете расходы совсем на другое;
- завышены суммы расходов;
- нет комментариев к расходам;
- в смете не учтены расходы, которые необходимо произвести в рамках деятельности по проекту;
- внесены расходы, не относящиеся к деятельности по проекту;
- внесены расходы, идущие на текущую деятельность организации.

Финансовый менеджмент

Для любой организации – независимо от организационно-правовой формы – финансовая стратегия строится на основе и в прямой зависимости от общей стратегии. При стратегическом планировании организация определяет, какими именно направлениями (программами, проектами) она будет заниматься в своем развитии, исходя из имеющихся ресурсов, и излагает задачи этих направлений.

Финансовый менеджмент анализирует имеющиеся ресурсы и определяет стратегию и тактику по их использованию, а также по привлечению дополнительных ресурсов для реализации выбранных направлений деятельности.

Финансовый менеджмент в общем понимании – это совокупность правил и методов выработки принятия финансовых и инвестиционных решений. Финансовый менеджмент некоммерческих организаций полностью соответствует этому определению. Не стоит пугаться слова «инвестиционные», так как инвестиционные решения – это куда и сколько вложить денег (как потратить реальные активы). Финансовые решения – где взять деньги (финансовые активы).

Реальные активы – все то, что принадлежит организации и является обязательным условием ее деятельности, т. е. денежные средства, имущество, материальные ценности и т. д.

Финансовые активы – совокупные обязательства организации и собственные средства, т. е. привлекаемые источники финансирования деятельности, а также средства в расчетах с бюджетом, партнерами, клиентами и сотрудниками.

Финансовый менеджер НКО в любой момент должен точно знать необходимые и ожидаемые суммы на счетах в течение недели, достаточно точно в пределах месяца, квартала, года. Он должен быть уверен, что в организации происходит рациональное использование средств, они используются целевым образом, в предусмотренные календарным планом сроки, что для осуществления проектной деятельности достаточно реальных денежных средств на банковских счетах организации. Следует отметить, что с увеличением масштабов организации, когда осуществляется несколько проектов, когда в организации помимо целевого финансирования оказываются платные услуги, сложность финансового управления многократно увеличивается, но еще больше возрастает роль эффективного финансового менеджмента.

Таким образом, на первый план при формировании рационального финансового менеджмента в НКО выходит вопрос самой технологии постановки управления. Эта большая и кропотливая работа, включающая следующий минимальный набор мероприятий:

- Перестройка механизма управления организации в целом с учетом требований финансовой прозрачности. В некоммерческом секторе наиболее эффективной и самой распространенной системой является бюджетное управление.
- Разработка соответствующей организационной структуры управления.
- Организация работы финансовой службы таким образом, чтобы была возможность получать информацию по всем направлениям работ:
 - по объектам финансового управления;
 - по управленческим процессам (планирование, анализ, прогноз);
 - по финансовым потокам.

По мере необходимости надо провести методическое оснащение финансовой службы способами, методами, принципами современного финансового управления, т. е. фактически обучить персонал работе в новых условиях.

- Разработка стандартов управленческого учета: формы отчетности, сроки, систему информационных потоков, документооборота и т. д. Особенно важно достичь сопряжения управленческого финансового учета и бухгалтерского, поскольку основным источником фактической финансовой информации являются данные бухгалтерского учета.

Инструменты финансового менеджмента НКО:

- бюджетирование (технология планирования, учета и контроля денег и финансовых результатов);

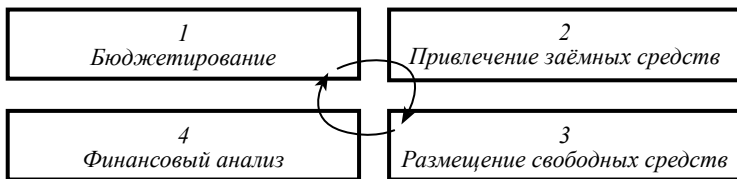
- финансовый анализ;
- организация привлечения заемных средств;
- управление размещением свободных средств;
- инвестиционный менеджмент (или менеджмент вложений);
- менеджмент распределения ресурсов;
- ликвидация, антикризисное управление;
- фандрайзинг;
- использование оборудования;
- страхование;
- партнерство и т. д.

Естественно, каждая отдельная организация использует не все перечисленное, потому что охватить все невозможно, да и не нужно. При выборе количества применяемых инструментов финансового управления организация определяет его для себя в зависимости от видов и характера деятельности, внутренних нужд НКО и целей финансового управления. Как правило, немаловажную роль играет и естественный ограничитель – недостаток управленческих ресурсов.

Однако существует некий минимальный набор финансовых инструментов, с которого каждая организация должна начинать.



По мнению специалистов, необходимый и достаточный для нужд управления минимум составляют:



При этом второй и третий квадраты, являясь равнозначимыми, занимают подчиненное положение по отношению к бюджету и анализу.

Дело в том, что работа с деньгами во внешней среде не является управлением в полном смысле слова до тех пор, пока нет полного контроля за денежными потоками внутри организации.

Бюджетное планирование является инструментом финансового управления, обеспечивающим реализацию и контроль выполнения стратегического плана развития организации. Бюджет учитывает финансовые показатели ее хозяйственной деятельности, величина которых может быть спланирована заранее, на основании прогнозных рассчитываемых данных.



Сопоставление инструментов финансового управления показывает характерные особенности методов управления финансами.

<i>Инструменты финансового менеджмента</i>	<i>Горизонт применения</i>	<i>Сложность техник</i>	<i>Структуризация</i>	<i>Сложность организации</i>
<i>Бюджетирование</i>	<i>Краткосрочное</i>	<i>Низкая</i>	<i>Организационная. Финансовой информации. Финансовой ответственности</i>	<i>Высокая</i>
<i>Финансово- экономический анализ</i>	<i>Долгосрочное</i>	<i>Средняя</i>	<i>Финансовой ин- формации</i>	<i>Средняя</i>
<i>Инструменты управления внешними финансовыми потоками (привлечение и размещение средств и т. п.)</i>	<i>По мере необходимости</i>	<i>Высокая</i>	<i>Не требуется</i>	<i>Низкая</i>

Бюджетирование наиболее прозрачно, как финансовая техника. Финансовый результат деятельности организации разбивается на отдельные статьи, планируются ожидаемые значения по каждой статье и тем самым общее конечное значение, и далее остается управлять отклонениями, сравнивая планируемые и полученные фактически значения. Но бюджетирование сложно именно как организационная техника, которая требует синхронной и целенаправленной деятельности большого количества трудящихся менеджеров. До его внедрения в положении изгоя на предприятия традиционно находится бухгалтерия. Нелегкая судьба бухгалтера обусловлена необходимостью регулярно и вовремя сдавать различные отчеты, причем строго по той форме, которая предусмотрена действующими нормативными актами. После внедрения бюджетирования вся фирма превращается в большую бухгалтерию и начинает считать, писать и сдавать. То есть нелегкая судьба уготована теперь практически всем менеджерам предприятия. Положение усугубляется еще и тем, что сдавать надо не только отчеты, но и планы, и делать это ежемесячно. Кроме того, за выполнение бюджета надо еще и отвечать.



Бюджетирование – это создание технологии планирования, учета и контроля денег и финансовых результатов.

Финансово-экономический анализ – изучение ключевых параметров и коэффициентов, дающих объективную картину финансового состояния, изменений в структуре активов и пассивов, расчетах с дебиторами и кредиторами, ликвидности, устойчивости и т.д.

Инструменты управления внешними финансовыми потоками

Инструменты управления внешними финансовыми потоками разделяются на две составляющие:

- управление активами – т. е. имеющимися ресурсами организации: материальными запасами, основными средствами, нематериальными активами и т. д.;
- управление источниками финансовых ресурсов, т. е. определение видов привлекаемых средств в организацию и их использование, а также образование собственных средств в результате хозяйственной и инвестиционной деятельности.

Привлечение платных финансовых ресурсов (возвратных займов и кредитов под проценты) сопряжено с анализом эффективности деятельности. Для низко-рентабельных организаций (к которым относятся почти все НКО) целесообразно привлекать заемные средства не для решения текущих проблем, а в качестве долгосрочных инвестиций под реально эффективные проекты.

То же самое относится и к задолженности перед бюджетом и внебюджетными фондами – после наступления срока платежей задолженность можно рассматривать как платное кредитование государством. За просрочку придется платить пени.

Кредиторскую задолженность перед персоналом и поставщиками (в силу сложившейся практики в договорах, как правило, не оговариваются штрафные санкции за просрочку платежей) можно рассматривать как относительно дешевый источник финансовых ресурсов. Относительность определяется косвенными последствиями.

В первом случае при накапливании задолженности поставщики могут прекратить сотрудничество, и организация будет вынуждена искать альтернативных, зачастую более дорогих поставщиков. При увеличении срока задержки выплаты заработной платы нарастает социальная напряженность, возможность невыполнения проекта (программы), оттока квалифицированного персонала и т. д.

В любой организации постоянно совершается кругооборот средств, ресурсов. Вложение средств в целях осуществления проектов и программ НКО, а

также оказания работ и услуг на возмездной основе, если НКО ведет хозяйственную деятельность, характеризует кругооборот средств.

Обеспечение денежных поступлений, необходимых для производства необходимых расходов, своевременное выполнение финансовых обязательств, формирование доходов является важнейшей стороной деятельности организации.

Подробно мы рассмотрим процесс бюджетирования.

При формировании перечня статей, включаемых в бюджеты, некоммерческая организация должна помнить о том, что даже для самой сложной и многоступенчатой структуры 15 статей затрат больше, чем достаточно. При выборе метода группировки и классификации важно не применять все возможные, а найти наиболее оптимальный для целей управления вариант. То есть выбрать группу статей, при применении которой для учета затрат организации проще всего осуществлять оперативное управление, изменять структуру расходов, принимать управленческие решения, составлять отчеты. Выбрать этот перечень важно, чтобы не загромождать данные учета, так как учет является информационной базой для управления. Антипримером неудобного выбора методологии учета затрат является подробный бюджет организации с разбивкой по каждому проекту, с набором из 50 и более статей, половина из которых дублируют друг друга. Например, заработная плата, оплата труда консультантов, оплата привлеченных специалистов и т. д. Работать с таким бюджетом очень сложно, а принимать оперативные управленческие решения просто невозможно. В этой связи хотелось бы еще раз напомнить, что требование раздельного учета по каждому из источников целевых средств вовсе не требует введения отдельной статьи в общий бюджет для целей управления.

НКО нужно выбрать группу статей и все бюджеты разных проектов формировать в соответствии с этой группировкой. С таким бюджетом достигнуть целей финансового управления гораздо проще.



Вот, например, как может выглядеть смета организации в целом, с разбивкой по разным проектам.

<i>Статья расхода/источник финансирования</i>	<i>Членские взносы</i>	<i>Фонд А</i>	<i>Частные пожертвования</i>	<i>Итого</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Оплата труда</i>	<i>100</i>	<i>2000</i>	<i>500</i>	<i>2600</i>
<i>Оборудование</i>			<i>1000</i>	<i>1000</i>
<i>Аренда</i>	<i>1500</i>			<i>1500</i>

1	2	3	4	5
<i>Проведение конференции</i>		2500		2500
<i>Расходные материалы</i>		500	600	1100
<i>Коммуникационные расходы</i>	100	500	100	700
<i>Итого</i>	1700	5500	2200	9400

А вот как может выглядеть тот же самый бюджет, если группа расходов не определена в целом по организации, а составляется отдельный бюджет по разным проектам.

Статья расхода	Сумма
<i>Членские взносы на проект 1</i>	
<i>Оплата труда</i>	100
<i>Аренда</i>	1500
<i>Расходы на связь</i>	100
<i>Итого</i>	1700
<i>Проект Фонда А</i>	
<i>Заработная плата персонала</i>	2000
<i>Проведение конференции</i>	2500
<i>Расходные материалы</i>	500
<i>Коммуникационные расходы</i>	500
<i>Итого</i>	5500
<i>Проект 3 на средства частных пожертвований</i>	
<i>Привлеченные специалисты</i>	500
<i>Оборудование</i>	1000
<i>Офисные материалы</i>	600
<i>Оплата телефона</i>	100
<i>Итого</i>	2200
<i>Всего</i>	9400

Поэтому главным признаком полноценного бюджета является возможность использования его как инструмента проведения вполне определенной политики. Поэтому когда мы говорим о бюджете, мы, прежде всего, должны отметить, что этот документ является отражением реальных целей и задач организации.

Бюджет – это план финансовой деятельности на определенный период, представленный в форме описи доходов и расходов.

Исходя из приведенного выше определения бюджета, мы можем выделить основные признаки, на основе которых можно провести классификацию бюджетов:

- цель и содержание деятельности;
- сроки.

С точки зрения содержания деятельности, как правило, выделяют два вида бюджетов:

- текущий бюджет;
- бюджет развития.

Текущий бюджет представляет собой совокупность доходов и расходов, обеспечивающих первоочередные нужды организации. Прежде всего, сюда относятся расходы по финансированию постоянно действующих проектов и средств для поддержания функционирования организации.

Бюджет развития включает в себя совокупность доходов и расходов, направляемых на развитие новых направлений деятельности.

Данная классификация, несмотря на ее условность, поскольку средства могут переходить из одного бюджета в другой, тем не менее крайне важна, поскольку позволяет выделить и более четко определить цели и задачи организации, планировать перспективу развития. Без разделения бюджета на две эти важнейшие группы невозможно сколько-нибудь серьезное финансовое планирование и построение структуры некоммерческой организации.

С точки зрения сроков планирования финансовой деятельности традиционно выделяют три вида бюджетов:

- краткосрочный;
- среднесрочный;
- долгосрочный.

Понятно, что классический вид бюджета будет иметь лишь краткосрочный годовой бюджет. Однако перспективное финансовое планирование также необходимо, поскольку без него невозможно обеспечить комплексность развития организации.

Приведенные выше классификации бюджетов достаточно условны и, естественно, не могут применяться в чистом виде. Сам по себе бюджет представляет собой комплексный документ, включающий в себя элементы перечисленных выше видов бюджетов. Но приведенная выше классификация дает возможность более грамотно построить структуру бюджета, а также грамотно построить сам процесс составления бюджета и финансового планирования деятельности.

Определение бюджета подразумевает значительное изменение не только самого понятия, но и подходов к составлению бюджета. Существует три основных подхода к составлению бюджета некоммерческой организации.

Первый – метод приращения, при котором основой для планирования являются данные предыдущего периода деятельности организации. Данный способ характерен тем, что для планирования используются данные фактического исполнения бюджета за прошлый год (месяц, квартал) с изменениями, предусмотренными программным планом по сокращению или увеличению деятельности. Этот способ удобен для стабильных организаций, которые намерены в планируемый период осуществлять ту же деятельность, что и в предыдущий, возможно с некоторыми изменениями.

Этот метод неприменим для новой деятельности, по которой у организации нет данных за предыдущие временные интервалы. Для планирования деятельности по новым, нестандартным проектам применим метод планирования на нулевой основе. В этом случае бюджетное планирование осуществляется на базе элементов материально-технического обеспечения, с применением экспертных оценок предполагаемых расходов.

Третий способ – комбинированный. Он использует как данные предыдущего периода, так и элементы материально-технического обеспечения.

В реальной ситуации организации чаще применяют комбинированный метод. По проектам и программам, финансирование которых определено заключенными соглашениями, как правило, используется второй метод, однако в этом случае использование средств также ограничено условиями соглашения. При планировании новой деятельности обычно первичным является составление программы, определение приоритетных направлений развития и расчет необходимых средств на ее выполнение (составление сметы), а потом определяются возможные источники финансирования и подготовка бюджетов разного уровня.

Можно привести другую классификацию подходов к составлению бюджета. Вот наиболее популярные из них:

- основанные на использовании центров затрат;
- проектные бюджеты;
- бюджетирование, основанное на типах деятельности.

Кроме того, процедура может существенно отличаться в зависимости от исходных предпосылок к составлению бюджета. Если бюджет составляется с целью планирования путей достижения стратегических целей, то и его формирование ведется по принципу «сверху вниз». В этом случае советом некоммерческой организации ставятся некоторые общие задачи, например снизить процент ад-

министративных расходов до 15 %, а менеджеры отдельных проектов при планировании бюджетов должны исходить из этих установленных рамок. Другой случай – подготовка бюджета как средство сбора информации о состоянии НКО. Для этих целей все происходит в обратном порядке – собираются данные по отдельным проектам, складываются и образуют общий бюджет организации.

Как нетрудно догадаться, в действительности ни один из описанных вариантов не реализуется в чистом виде, все они являются лишь составляющими бюджетного процесса, который собирает в себе множество различных техник. Конкретная реализация существенно зависит от размеров организации и типа деятельности, но для всех НКО характерны несколько основных свойств бюджета, определяющих подходы к его созданию, и возникающие при этом проблемы:

- Иерархическое построение организации и необходимость составления сводного бюджета на нескольких уровнях;
- Итеративный процесс подготовки бюджета, наличие нескольких промежуточных версий;
- Распределенная работа по его составлению, вовлечение множества людей, зачастую удаленных друг от друга;
- Необходимость периодического пересмотра бюджета и корректировки прогнозов.

Для составления бюджетов в некоммерческой организации должна быть создана рабочая группа, состоящая из программных и финансовых специалистов, что позволит сократить общие затраты – временные, трудовые, финансовые – и сократить количество ошибок при составлении и последующей работой с бюджетом.

Моделирование структуры некоммерческой организации, доходных и расходных статей, может проводиться на основе бюджетных данных прошлых периодов.

При внедрении системы бюджетирования вероятно возникновение определенных проблем. Реальный объем работ может оказаться больше, чем было предусмотрено, так как учесть все факторы невозможно, поэтому важно выделить достаточное количество времени. При этом так как некоммерческая организация не может остановить работы по текущим проектам и заниматься только созданием бюджета, то время от времени у программных и финансовых специалистов возможны неотложные дела и длительные командировки. Поэтому важно на этапе планирования бюджетного процесса разработать календарный план, в котором учесть все эти моменты, и предусмотреть возможность продолжения работы без того или иного участника рабочей группы таким образом, чтобы отсутствие одного не останавливало работу всех остальных.

Подход, предусматривавший активное участие специалистов в создании бюджета, позволяет сотрудникам и участникам организации чувствовать себя собственниками созданного бюджета и оказывает влияние на отношение сотрудников – они активно и заинтересованно работают по созданному ими самими же плану, а не воспринимают его как формальность и очередную пустую бюрократическую процедуру, мешающую программной деятельности.

Постановка системы бюджетирования

1. Анализ документооборота.

1.1. Описание методики оперативного планирования (составления операционных планов и итоговых бюджетов), определение периода планирования, применяемого в организации.

1.2. Анализ соответствия методик планирования (составления операционных планов и итоговых бюджетов) и методики формирования управленческой отчетности по фактическому исполнению планов и бюджетов.

1.3. Описание методики калькулирования себестоимости проектов.

1.4. Анализ соответствия методик калькулирования плановой себестоимости проектов и фактического отражения расходов, применяемого в бухгалтерском учете.

1.5. Анализ учетной политики и налогового окружения.

2. Разработка концепции бюджетирования.

2.1. Определение целей и задач бюджетирования.

2.2. Определение аналитических параметров бюджета.

2.3. Описание набора показателей и методики формирования итоговых бюджетов.

2.4. Разработка финансовой структуры предприятия.

2.5. Классификация подразделений предприятия на центры финансовой ответственности.

2.6. Определение уровней бюджетного процесса (степени вложенности операционных планов) по разным проектам и направлениям деятельности.

2.7. Описание последовательности формирования операционных планов.

2.8. Распределение операционных планов по центрам ответственности и определение методики их формирования.

3. Разработка методики бюджетирования.

3.1. Разработка форм и описание методик формирования операционных бюджетов по центрам ответственности.

3.2. Разработка методик формирования итоговых бюджетов на основе операционных планов центров ответственности.

4. Разработка методики оценки исполнения бюджетов.

4.1. Разработка методики формирования фактических данных по показателям операционных планов и итоговых бюджетов по данным бухгалтерского и управленческого учета.

4.2. Определение аналитических разрезов бухгалтерского и управленческого учета, необходимых для эффективного контроля за исполнением бюджетов.

4.3. Разработка форм управленческой отчетности, необходимой для оценки исполнения бюджетов.

5. Разработка последовательности составления бюджетов.

5.1. Определение последовательности составления бюджета.

5.2. Распределение функциональных обязанностей между исполнителями.

6. Разработка пакета документов и процедур составления бюджетов.

6.1. Проект приказа о вводе системы бюджетирования.

6.2. Проект положения о бюджетировании.

6.3. Проект положения о бюджетной комиссии.

6.4. Шаблоны форм операционных планов и бюджетов.

6.5. Схема документооборота при бюджетировании.

6.6. Разработка процедур по методике бюджетирования.

6.7. Создание иерархической системы бюджетов и внедрение бюджетного планирования.

6.8. Создание процедуры по применению системы бюджетирования.

Элементы бюджета

Структура доходов

Все привлекаемые источники финансирования образуют структуру доходов организации. В финансовых процедурах даётся классификация привлекаемых средств. В зависимости от характера деятельности и целей финансового управления финансовыми процедурами определяется структура доходов, которая будет являться основой планируемых бюджетов.

Одна из возможных классификаций:

- средства бюджета;
- частные пожертвования от населения;
- пожертвования от бизнес-структур и т. д.

Другой пример структуры доходов:

- целевое финансирование в разрезе источников;
- доход от предпринимательской деятельности;
- доход от благотворительных программ и прочее целевое финансирование.

Финансирование организации осуществляется целевым образом в строгом соответствии с программами/проектами. В финансовых процедурах определяется полный перечень возможного целевого финансирования конкретной некоммерческой организации.

Предпринимательская деятельность. В финансовых процедурах должно быть указано, осуществляет организация или не осуществляет предпринимательскую деятельность. В общем случае в процедурах может быть дана следующая формулировка: Организация не ставит целью осуществление предпринимательской деятельности с целью извлечения прибыли. Организация может оказывать услуги на возмездной основе в соответствии с уставом.

Благотворительные пожертвования и другие средства целевого финансирования. В соответствии с законодательством некоммерческая организация может проводить различные благотворительные мероприятия с целью сбора средств для осуществления благотворительной деятельности. Средства от таких мероприятий направляются на развитие программы или сферы деятельности в соответствии с характером мероприятия или желанием жертвователя. Прием благотворительного денежного пожертвования осуществляется в соответствии с договором о целевом благотворительном пожертвовании или по специальному акту, составленному комиссией из уполномоченных сотрудников некоммерческой организации. Вскрытие ящика для пожертвований, установленного на благотворительных мероприятиях, осуществляется также по акту, составленному комиссией с указанием целей расходования средств. Комиссия назначается приказом по организации, который издает руководитель некоммерческой организации.

Для того чтобы облегчить формирование отчета о целевом использовании средств (форма № 6), источники поступления средств целесообразно разделять по статьям доходов, соответствующих строкам, предусмотренным отчетом:

- вступительные взносы;
- членские взносы;
- добровольные взносы;
- доходы от деятельности;
- прочие.

При этом если деятельность организации строится на основе осуществления крупных проектов, которые одновременно финансируются из нескольких источников, то разумнее первичные статьи доходов и расходов заводить в разрезе проектов, а уже вторичные – по элементам, предусмотренным для отчета о целевом использовании полученных средств.

Структура расходов

Расходная часть бюджета может строиться на основе проектов, осуществляемых организацией. При этом сметы проектов могут строиться, отталкиваясь от элементов затрат, предусмотренных законодательством РФ.

Как уже отмечалось, для большинства организаций достаточным является стандартная группа из 10-15 статей.

При небольшом количестве осуществляемых проектов структура расходов организации может формироваться на основе утвержденных бюджетов проектов.

Расходы организации также целесообразно разделять по элементам затрат, предусмотренным формой № 6.

Расходы на целевые мероприятия. В разрезе подчиненных субсчетов:

- социальная и благотворительная помощь;
- проведение конференций, совещаний, семинаров и т. д.;
- иные целевые мероприятия (в зависимости от осуществляемых проектов).

Некоммерческим организациям, осуществляющим свою деятельность на средства целевого финансирования с утвержденным бюджетом, важно помнить, что большинство расходов будут отнесены именно на эту статью затрат. Для выполнения требований финансирующих агентств для этого субсчета необходимо вести дополнительные подчиненные субсчета или подробный аналитический учет в соответствии со статьями бюджетов проектов. Перечень подчиненных субсчетов может быть очень разнообразным и зависит от смет проектов, утвержденных в соглашении о финансировании. Например, оплата труда программного персонала; начисления на ФОТ программного персонала; расходные материалы для целевых мероприятий (программ); командировочные расходы, связанные с выполнением программы (проекта) и т. д. Важно помнить, что на данную статью могут быть отнесены только прямые расходы (непосредственно связанные с выполнением данной целевой программы). Административные расходы (распределяемые между всеми проектами) должны учитываться на других статьях.

Расходы на содержание аппарата управления.

- Расходы, связанные с оплатой труда (включая начисления). При этом стоит отметить, что затраты на оплату труда управленческого персонала необходимо относить на данную статью лишь в том случае, когда этот персонал выделен в проекте как управленческий. На практике в бюджетах проектов часто встречается позиции «бухгалтер», «секретарь», «ассистент проекта» и почти никогда – «руководитель организации». В бюджетах заявок на финансирование обычно выделяется руководитель или координатор проекта, а не руководитель

организации. Важно отметить, что даже если в организации это одно и то же лицо, по сути расхода – это вещи разные. Исходя из вышесказанного, оплата труда бухгалтера, секретаря, ассистента и руководителя проекта может быть отнесена к прямым программным расходам и учитываться, например, на субсчете «Иные целевые мероприятия». Однако оплата труда руководителя организации будет косвенным расходом (т. е. общим для всех программ) и подлежит распределению между проектами в соответствии с учетной политикой, принятой в организации. Тем не менее для целей управленческого учета некоммерческим организациям важно выделить административный штат организации. То есть определить состав и минимальный размер оплаты труда для персонала, который необходим организации независимо от количества выполняемых проектов. Минимально – это руководитель и бухгалтер организации, то есть персонал, который даже при отсутствии проектов и финансирования должен быть в организации для сохранения юридического лица, предоставления периодической отчетности в налоговые органы, внебюджетные фонды, органы статистического наблюдения и т. д.

- Следует выделить начисления на ФОТ (единый социальный налог) на отдельном субсчете, так как большинство благотворителей разделяют эти две статьи. Экономическое содержание статей «Оплата труда» и «Начисления на ФОТ» для целей управления организацией различно.

- Выплаты, не связанные с оплатой труда (единовременные выплаты, материальная помощь и пр.).

- Расходы на командировки. На данную статью относятся только расходы на командировки управленческого персонала, связанные с выполнением административных обязанностей. Если руководитель организации направлен в командировку, связанную с осуществлением проекта, то затраты должны быть отнесены к прямым расходам по проекту (например, на статью «Расходы на целевые мероприятия»).

- Содержание помещений, зданий, транспорта и иного имущества (кроме ремонта). При формировании этой статьи стоит отметить, что исходя из сложившейся практики представления грантов (благотворительной, безвозмездной помощи, технического содействия) благотворители требуют учитывать подобные затраты в составе прямых расходов проекта. Выделять ли их в этом случае в бухгалтерской отчетности отдельно или нет, зависит от финансовых процедур и практики, сложившейся в организации, а также от позиции благотворителя. Тем не менее с точки зрения управленческого учета (в отличие от оплаты труда персонала) данный расход является общеадминистративным для организации.

Целесообразно в финансовых процедурах (учетной политике) предусматривать механизм распределения этих затрат между проектами и учитывать расходы, например, на аренду на этой статье, но в разрезе проектов.

- Ремонт основных средств и иного имущества. Об этой статье важно помнить при написании заявок на гранты и формировании бюджета. Часто для управленческих нужд организации (и для благотворителей) достаточно статьи «Расходные материалы», но в этом случае по окончании отчетного периода бухгалтерии сложно выделить произведенные расходы именно по этому направлению. Кроме того, расходы на ремонт важны для расчета сумм рисков, связанных с функционированием организации.

- Прочие расходы на управление. Расходы, связанные с проведением общих собраний, заседаний попечительского совета или правления; банковские расходы; расходные материалы для административных нужд и т. д.

Отдельно выделяются.

Приобретение основных средств, инвентаря и иного имущества. Важно отметить, что, даже если оборудование приобретено физически на средства гранта (благотворительной помощи), очень часто его использование ограничивается условиями соглашения о финансировании. Оборудование относится на эту статью только после того, как организация получает на него права собственности, не ограниченные условиями использования. До этого момента целесообразно относить его по статье «Иные расходы на целевые мероприятия» или в «Прочие расходы», речь о которых пойдет ниже.

Прочие расходы. К затратам по этой статье относятся все целевые (программные) расходы, которые не могут быть отнесены к перечисленным выше. Для отчетности перед благотворителями эта статья должна быть разделена на подчиненные субсчета в соответствии с бюджетом. Для большинства некоммерческих организаций, осуществляющих проекты на средства целевого финансирования по различным направлениям деятельности, основная часть затрат будет приходиться именно на эту статью или на статью «Иные целевые мероприятия».

Итак, мы рассмотрели перечень статей, которые целесообразно использовать некоммерческим организациям, осуществляющим свою деятельность на территории России. Необходимо отметить, что мы учитывали лишь один фактор, влияющий на выбор статей, – облегчение получения информации для составления отчета о целевом использовании средств по форме № 6. В реально действующей НКО факторов, оказывающих влияние на выбор оптимальной структуры расходной части бюджета, значительно больше. Каждая организация при планировании бюджета должна учитывать практику и конкретные нужды

своей организации, поэтому невозможно предложить унифицированную схему или шаблон бюджета. Финансирующие агентства и фонды в правилах написания заявки часто предлагают примерную форму бюджета, но они руководствуются нуждами своей организации – унифицированные формы для облегчения сравнения и оценки проектов. Поэтому, представляя бюджет заявки по форме, предлагаемой финансирующим агентством, организация не должна свой бюджет строить на основе этих требований, а, наоборот, статьи утвержденного бюджета своей организации разносить по предлагаемой форме.

В противном случае только по персональным выплатам в одной организации может быть несколько статей – оплата труда с начислениями, оплата труда без начислений, начисления на ФОТ, оплата труда консультантов, заработная плата переводчиков, индивидуальная поддержка и т. д. Хотя, по сути, все это только перегружает общий бюджет НКО лишней информацией и затрудняет работу с таким бюджетом.

При составлении бюджета и определении перечня статей организация должна руководствоваться тем, что основными требованиями к объему и форме представления финансовой информации являются:

- достаточность для разработки модели и решения поставленной задачи;
- минимальный объем информации (минимальная размерность модели).

Методика распределения косвенных расходов.

В учетной политике некоммерческие организации должны предусмотреть механизм распределения административных (общеорганизационных) расходов между проектами. Существует несколько основных способов распределения косвенных расходов:

- пропорционально доходу по проекту в единицу времени;
- пропорционально сумме прямых расходов по проекту в единицу времени;
- пропорционально времени действия проекта в единицу времени;
- равными долями между проектами;
- по установленным нормам.

Так как учетная политика организации строится на принципе последовательности применения способов, то организация должна выбрать один из перечисленных методов распределения косвенных расходов и применять его в отношении всех проектов, входящих в годовой бюджет организации.



Основанием хорошей финансовой системы должен быть отказ от бесполезных расходов.

Ж. Дроз

Методика контроля за исполнением и анализа бюджета организации

После того как бюджет разработан и принят, реальные показатели деятельности некоммерческой организации должны сравниваться с запланированными.

Актуальной становится проблема контроля исполнения бюджета. В процессе анализа текущей деятельности некоммерческой организации и контроля за исполнением бюджета могут быть выделены следующие этапы:

- Определение круга лиц, контролирующих исполнение различных статей бюджета или финансового плана;
- Определение набора «контрольных показателей» для анализа исполнения бюджета;
- Сбор информации о деятельности по целевым программам и проектам, а также финансово-хозяйственной деятельности организации;
- Представление информации в необходимой форме;
- Сравнение плановых и фактических показателей;
- Определение отклонений;
- Анализ отклонений и выявление их причин;
- Принятие решений о корректировке бюджета или ужесточении контроля за его исполнением.

Остановимся на каждом из этапов более подробно.

В процессе формирования бюджета обычно задействовано достаточно много специалистов. Использовать их всех для контроля за исполнением бюджета нецелесообразно. При этом специалисты, осуществляющие контрольные функции, должны участвовать в разработке бюджета и иметь представление о цифрах и о том, откуда они берутся.

Бюджет НКО включает в себя большое количество показателей, из которых складываются доходы и расходы, денежные потоки, активы и пассивы и т.д. При формировании бюджета для построения точной модели организации данные должны вводиться с максимальной степенью детализации. В то же время осуществлять контроль по каждой бюджетной строке нецелесообразно. Необходимо определить основные контрольные показатели, по которым будет производиться анализ отклонений, а также пороговые значения отклонений, которые признаются допустимыми. Неэффективно тратить рабочее время высокооплачиваемых специалистов для поиска отклонений на незначительные величины.

После получения фактических данных проводится их сравнение с плановыми. Расчет отклонений по каждой из статей бюджета является достаточно трудоемкой работой, которую лучше всего автоматизировать. После выявления

отклонений следует их анализ и выявление причин возникновения. Созданная бюджетная система должна быть полностью прозрачной и позволять четко видеть причинно-следственную связь между различными строками бюджета.

Контроль за исполнением бюджета осуществляется следующим образом. В рабочем плане отображаются данные за каждый из анализируемых периодов по всем выбранным бюджетным данным (например, плановые данные, фактические данные, целевые показатели). Соответственно, пользователи могут проводить сравнительный анализ данных, определять отклонения, рассчитывать абсолютные и относительные показатели, характеризующие отклонения.

Далее на основе аналитической информации принимаются управленческие решения о повышении эффективности деятельности организации.

ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ

Финансовый анализ осуществляется с помощью различных моделей, позволяющих структурировать и идентифицировать взаимосвязи между основными показателями. Основных типов показателей, применяемых в процессе анализа финансового состояния организации, три:

- основные;
- прогнозные;
- нормативные.

К основным показателям относятся:

- построение системы отчетных балансов;
- представление финансовой отчетности в различных аналитических разрезах;
- вертикальный и горизонтальный анализ отчетности;
- система аналитических коэффициентов;
- аналитические записки к отчетности.

Основные модели базируются на использовании информации бухгалтерской отчетности.

Прогнозные модели – это модели предсказательного характера. Они используются для прогнозирования доходов и расходов организации, будущего финансового состояния НКО.

Наиболее распространенные из них:

- расчет критической точки,
- анализ себестоимости проекта,
- построение прогностических финансовых отчетов,
- модели динамического анализа.

Нормативные модели – это модели, которые позволяют сравнить фактические результаты деятельности организаций с нормативными, рассчитанными на основе норматива. Эти модели используются в основном во внутреннем финансовом анализе. Их сущность сводится к установлению нормативов по каждой статье расходов и анализа отклонений фактических данных от этих нормативов.

Таким образом, в ходе анализа финансового состояния организации могут использоваться самые разнообразные приемы, методы и модели анализа. Их количество и широта применения зависят от конкретных целей анализа и определяются его задачами в каждом конкретном случае.



Приемы финансового анализа

В укрупненном виде можно выделить 6 основных приемов анализа:

Горизонтальный (временной) анализ – сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом;

Вертикальный (структурный) анализ – определение структуры финансовых показателей, выявление влияния каждой позиции отчетности на результат в целом;

Анализ тенденций – сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов и определение основной тенденции динамики показателей, очищенной от влияния и индивидуальных особенностей отдельных периодов (с помощью анализа тенденций осуществляется перенос важнейших финансовых показателей на перспективный период, то есть осуществляется перспективный прогнозный анализ финансового состояния);

Анализ относительных показателей (коэффициентов) – расчет отношений между отдельными позициями отчета или позициями разных форм отчетности, определение взаимосвязей показателей;

Сравнительный (пространственный) анализ – это как внутрихозяйственный анализ сводных показателей отчетности по отдельным показателям самой организации и ее дочерних организаций, так и межхозяйственный анализ показателей в сравнении с показателями конкурентов или со среднеотраслевыми и средними данными;

Факторный анализ – влияние отдельных факторов (причин) на результативный показатель с помощью определенных или случайных приемов исследования. При этом факторный анализ может быть как прямым (собственно анализ), когда результативный показатель дробят на составные части, так и обратным (синтез), когда его отдельные элементы соединяют в общий результативный показатель.

Некоммерческой организации для регулярного анализа своей деятельности достаточно выбрать не более десятка целевых коэффициентов – наблюдаемых показателей, которые должны определять состояние организации.

Выбор коэффициентов производится по значимости их для анализа деятельности конкретной НКО.

Расчет всех возможных коэффициентов в конечном итоге может оказаться абсолютно бесполезным и даже мешать сосредоточиться на действительно полезной информации. Каждый показатель должен «найти» своего пользователя, который может принимать на основании его значения конкретные управленческие решения.

В процессе внедрения системы производится выбор регулярно наблюдаемых коэффициентов, определение рекомендуемых значений показателей на плановый период, формирование правил интерпретации их отклонений от ожидаемых значений, а также оценки различных тенденций их изменения.

Задачами финансового анализа в системе являются оценка текущего состояния организации и моделирование его будущих состояний при различных прогнозах развития его деятельности.

Для более детального рассмотрения эффективности использования ресурсов проводится экономический анализ деятельности организации.

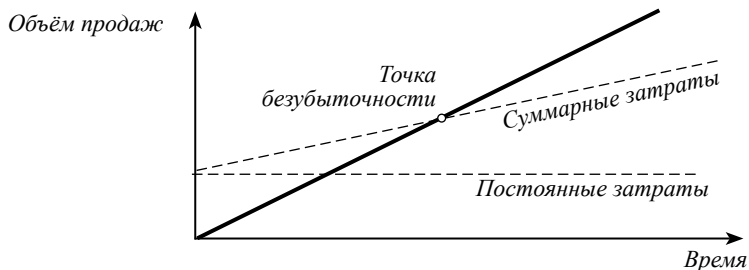
Для проведения экономического анализа данные системы оперативного учета накапливаются и группируются по периодам и по факторам ресурсов. Наличие этих данных позволяет выполнить следующие виды экономического анализа деятельности организации.

Расчет технико-экономических показателей производится для оценки эффективности использования ресурсов (определения тех групп ресурсов, которые используются недостаточно эффективно и для отслеживания динамики этих показателей).

Расчет точки безубыточности для определения запаса финансовой прочности и степени рисков. Для некоммерческой организации расчет точки безубыточности особенно важен, так как себестоимость в точке безубыточности – это сумма всех расходов на проект (программу). Этот показатель применяется при оценке проектов и программ донорами для определения наиболее эффективного проекта с точки зрения использования затрат и стоимости услуги НКО. Кроме того, в ряде случаев устанавливается так называемый «проходной» критерий, суть которого состоит в том, что себестоимость некоммерческой услуги на одного участника не должна превышать определенного значения. Определить это значение можно путем расчета точки безубыточности.



График, показывающий точку безубыточности



Расчет точки безубыточности производится по следующей формуле:

$$Пр = Ц - (По/К + Пе_1),$$

где $Пр$ – прибыль;

$По$ – постоянные расходы за период;

$Пе_1$ – переменные расходы на единицу;

$Ц$ – цена услуги (цена за единицу);

$К$ – количество.

Так как нас интересуют показатели в точке безубыточности, то прибыль в этой точке равна нулю – $Пр = 0$.

Соответственно, цену (себестоимость) услуги в точке безубыточности рассчитываем по формуле:

$$Ц = По/К + Пе_1.$$

А количество услуг будет определяться по следующей формуле:

$$К = По/(Ц - Пе_1).$$

Анализ структуры и динамики изменений доходов и расходов проводится для выявления негативных тенденций превышения темпов роста расходов над темпами роста доходов. Анализ структуры доходов и расходов позволяет выявить те статьи, которые наибольшим образом влияют на возникновение подобных тенденций.

Анализ эффективности затрат. Методы анализа доходов и расходов, рассмотренные выше, применимы к большинству проектов, в которых можно оценить выгоды и затраты. Однако существует ряд проектов, не позволяющих измерить выгоды. В последних случаях анализ эффективности затрат – единственный способ оценить варианты проекта. Это наиболее часто применяемый способ в некоммерческих организациях.

Анализ эффективности затрат применяется для выбора из ряда вариантов наименее дорогого проекта, обеспечивающего выполнение поставленной задачи. К таким проектам относятся общепользовательские проекты некоммерческих организаций, результаты которых будут иметь место на протяжении многих последующих лет. Для определения ценности проекта недостаточно установить затраты на его осуществление и изыскать источник финансирования. Перед принятием решения об осуществлении проекта необходимо оценить все аспекты проекта на протяжении всего периода его существования. Оценка затрат на проекты и положительных результатов проектов в течение всего периода их деятельности, которая часто именуется калькуляцией затрат и доходов за срок службы, составляет основу проектного анализа. Оценка всех аспектов проекта за срок службы предохраняет от незаслуженно поощряемых проектов, которые дают быструю отдачу, но характеризуются отрицательными долгосрочными результатами, а также помогает избежать предубеждения относительно проектов, медленно набирающих силу, но приносящих существенные долгосрочные выгоды.

В принципе, создание модели оценки положительных результатов довольно несложно. Поток затрат на проект равняется сумме услуг за каждый год существования проекта, нужных для проекта ресурсов, которые закупаются или имеются в наличии, оказания некоммерческой услуги, и затрат на их приобретение. Расходы на эксплуатацию, техническое обслуживание и текущий ремонт отражают стоимость материалов, рабочей силы и услуг, требуемых для выполнения проекта и поддержание основных ресурсов проекта в хорошем рабочем состоянии. Выгоды оцениваются как прирост услуги (продукции) проекта, помноженный на цену, которую потребитель или пользователи платят или согласятся платить за услугу, которую они получают в результате осуществления проекта. Следующие упрощенные формулы относятся к одному виду ресурсов и одному виду выпускаемой продукции:

Выгоды = Прирост $\times$ Цена за любой год объема продукции (услуг);

Затраты = Прирост $\times$ Стоимость за любой год ресурсов.

Все относящиеся к проекту затраты и выгоды следует принимать во внимание при оценке проекта, но нельзя их регистрировать дважды, т. е. количественно или качественно. Например, выгоды иногда заявляются в связи с приростом персонала проекта или увеличением доходов в твердой иностранной валюте в дополнение к подсчитанному экономическому доходу проекта. В предположении, что приток рабочей силы в проект и расходы и накопления иностранной валюты проектом уже были оценены в скрытых ценах, которые отражают их стоимость для экономики, любое увеличение персонала проекта или эффекты

обмена иностранной валюты уже учтены и их не следует добавлять или показывать как отдельные выгоды.

В анализе некоммерческой организации применяется также метод коэффициентов. В теории экономического анализа существует множество групп и классификаций коэффициентов для коммерческих структур, на некоммерческие организации большинство из них не распространяется, так как в первую очередь они затрагивают вопросы, связанные с прибыльностью, рентабельностью, оборачиваемостью средств и т. д. Но в среде некоммерческих организаций применяются коэффициенты платежеспособности, ликвидности, а также группа специальных некоммерческих показателей, таких, как:

- соотношение административных и программных расходов;
- соотношение расходов на оплату труда к общей сумме проекта;
- соотношение источников доходов некоммерческой организации;
- соотношение собственного вклада и общей суммы проекта и т. д.

Термин «поток (движение) денежных средств» означает превышение полученных денежных средств над уплаченными средствами в течение какого-либо периода времени. Наравне с бюджетированием и сметах текущих расходов некоммерческой организации для целей финансового управления необходимо оперировать суммами действительных платежей и действительных поступлений.

Баланс выплат и поступлений денежных средств, связанных с осуществлением проекта в определенный промежуток времени, называется чистым денежным потоком проекта в данный период времени.

При этом производимые в данный период выплаты называются денежными оттоками, а поступления – денежными притоками.

Расчет денежного потока осуществляется таким образом, чтобы его соответствующие элементы были непосредственно связаны с проектом и решениями об осуществлении деятельности по нему в данный отрезок времени.

Денежными притоками некоммерческой организации будут поступление средств целевых поступлений и целевого финансирования на счета некоммерческой организации, поступление выручки при осуществлении предпринимательской деятельности, поступление средств бюджетов на выполнение программ, поступление целевых средств в виде пожертвований и т. д.

Денежными оттоками будут все производимые расходы по проектам, затраты на производство продукции (услуг), платежи в бюджет.

На величину денежного потока влияет также величина рабочих оборотных средств. Под рабочими оборотными средствами в некоммерческой организации понимают превышение текущих активов над текущими обязательствами по проекту.

В расчетах рабочих оборотных средств часто используют только определенные текущие активы: запасы материалов и прочие запасы, дебиторскую задолженность и определенные текущие обязательства (кредиторскую задолженность).

Например, когда организация закупает материалы для осуществления проекта или призы для участников конкурсов или издает раздаточные материалы к семинарам, то рабочие оборотные средства увеличиваются, что влечет за собой отток денежных средств. Наоборот, когда рабочие оборотные средства сокращаются (происходит использование ранее приобретенных материалов и ценностей), то в результате экономятся денежные средства, т.е. происходит приток денежных средств.

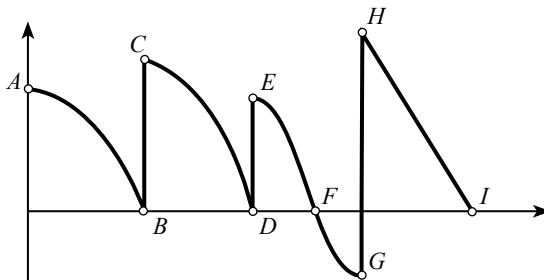
Следует различать денежный поток проекта и денежный поток организации в целом.

Так как многие вопросы бюджетирования уже были рассмотрены выше, может возникнуть резонный вопрос, зачем некоммерческой организации составлять бюджеты денежных потоков проектов и организации в целом при наличии финансового плана, годового бюджета, бюджета административных расходов, бюджетов проектов и смет отдельных мероприятий.

Ответ прост. Представьте себе, что организация осуществляет проект на средства бюджета. Договор подписан, деятельность по проекту должна начаться в начале года, а средства поступают в лучшем случае в середине года, а нередко — ближе к концу декабря. Если мы посмотрим на годовой бюджет, то по этому проекту сумма доходов и расходов на текущий год одинакова, то есть средств на выполнение проекта достаточно, и остаток средств на конец года должен быть равен нулю. Тем не менее первые полгода у организации наблюдается явная недостача средств. Задержки выплат сотрудниками, перечислений в бюджет — все это приводит к штрафным санкциям, и в результате на конец отчетного года организация обнаруживает убыток по результатам проекта. Что же произошло?



График поступления и расходования средств



Отрезки OA, BC, DE, GH характеризуют поступления средств. Кривые AB, CD, EG, HI показывают уровень расходов. В точках B и D средства следующего этапа поступали как раз в тот момент, когда все расходы по предыдущему этапу произведены и остаток средств по проекту равен нулю. Это не очень приятная, но терпимая ситуация, а вот четвертый перевод был задержан, и возник отрезок времени между F и G, когда необходимо было осуществлять платежи, а средства следующего этапа еще не поступили. Организация оказывается в тяжелой ситуации, особенно если она не может оплатить счета, влекущие за собой начисление штрафных санкций, или платежи по проектной деятельности, которые не могут быть отложены, так как грозят невыполнением проекта в срок и невыполнением его вообще.

Хорошо, если у организации есть собственные средства, и она сможет осуществить внутренний займ из других источников для произведения расходов по проекту. А если все средства целевые, и отвлечение их на другие проекты невозможно, в первую очередь потому, что тогда этот расход будет признан нецелевым и повлечет за собой обложение налогом на прибыль? Кажется, что организация находится в безвыходной ситуации. И это действительно так, только виноват в этом не грантодатель, который вовремя не перечислил средства, а несовершенная система финансового управления некоммерческой организации, не сумевшая спрогнозировать подобную ситуацию и предотвратить ее.

Избежать подобной стрессовой ситуации можно с помощью планирования финансовых потоков.

Планирование финансовых потоков в некоммерческой организации осуществляется следующими способами:

- журнал финансовых потоков;
- определение потока от операционной деятельности (дебиторская задолженность, налоги, операционные расходы);
- определение потока от инвестиционной деятельности (приобретение основных средств);
- потоки от финансовой деятельности (источники доходов в виде грантов пожертвований и т. д., проценты по депозитам, кредиты).

Правильно управляемая организация может воспользоваться тремя различными инструментами для правильного определения кассовой прибыли:

1. Составление годового бюджета по движению средств, отражающего всеобщее финансовое планирование, поскольку смета текущих расходов отражает лишь приходную и расходную части вашей деятельности.

2. Составление ежемесячной сметы для того, чтобы предвидеть возможные случаи дефицита в течение года, которые не проявляются в годовом бюджете.

3. Составление ежемесячной рабочей таблицы для планирования выплат, определения приоритетов, при необходимости, и для того, чтобы быть уверенным в наличии достаточных средств в банке для произведения расчётов.

В движении денежных средств важно понимать значение сроков и цикличность.

Теперь обратимся к определению кассового и фактического расхода. Выдача денежных средств под отчет – кассовый расход, начисление заработной платы – фактический.

Из данных примеров понятно, что кассовый расход не всегда по времени совпадает с фактическими расходами по проекту, поэтому в некоммерческой организации реальна ситуация, когда в соответствии с отчетом по проекту средства на осуществление деятельности есть, а реальных средств ни в кассе, ни в на счетах в банке нет. Возможна обратная ситуация, которая, как ни странно, пугает менеджеров и даже представителей грантодающих организаций, проверяющих наши финансовые отчеты, еще больше. Это ситуация, когда по отчету остается отрицательный остаток. Вопрос – как некоммерческая организация могла потратить больше средств, чем у нее было? Объясняется все очень просто. Один из примеров – начисление заработной платы, которая в соответствии с международными стандартами учета и с российскими нормативами включается как фактический расход в том месяце, который сотрудник проработал, а выплата заработной платы, как правило, производится в первые дни месяца, следующего за отчетным. Таким образом, в финансовом отчете такой расход уже есть, а реально из кассы или со счета организации он еще не произведен, то есть фактический расход произошел раньше кассового. В связи с этим, даже при наличии ежемесячного бюджета доходов и расходов проекта и финансового отчета, иногда бывает сложно определить, достаточно ли у организации средств на текущую деятельность. Чтобы ответить на этот вопрос, некоммерческая организация должна составить бюджет денежных потоков или кассовый план.

Что такое кассовый план и зачем он нужен некоммерческой организации?

Чтобы спрогнозировать ваши поступления и расходы, нельзя ограничиваться приходом и расходом. Существуют депозиты и выплаты, которые не являются ни доходом, ни расходом. Например, заимствованные средства. Это – задолженность, а не доход, поскольку в итоге она должна быть погашена.

Примерами также могут служить выплаты причитающихся сумм, займы или авансовые платежи вашей организации и приобретение оборудования или имущества, что не является расходом, но должно учитываться. Поэтому все подобные денежные операции должны быть отражены в кассовом плане.

Ежемесячные суммы прихода и расхода – не совсем одно и то же в кассовом плане и смете текущих расходов. При составлении сметы доходов и расходов по проекту планируется ожидаемый доход, предполагаемый расход по проекту, а в кассовом плане главный вопрос, когда вы ожидаете получить или выплатить деньги. И приход и расход могут иметь место и месяцем позже, иногда даже в следующем финансовом году. Также возможно, что вы получите или выплатите какие-либо средства и месяцем раньше, например получите дотацию в последний месяц некоего года по программе, которая начинается в первый месяц следующего года.

Кассовый план отличается от сметы доходов и расходов и по содержанию, и по указанию сроков включения статей прихода и расхода. Фактически, сроки составляют принципиальное отличие. Нет смысла использовать смету доходов и расходов, которая могла бы показать остаток средств за данный месяц или квартал, когда реально имеет место нехватка средств, которые требуется восполнить.



Рассмотрим на примере смету доходов и расходов по проекту и сравним ее с бюджетом движения денежных потоков.

<i>Смета доходов и расходов</i>	<i>Май 2002 г.</i>	<i>Июнь 2002 г.</i>	<i>Бюджет движения денежных потоков</i>	<i>Май 2002 г.</i>	<i>Июнь 2002 г.</i>
<i>Остаток на начало месяца</i>	0	400	0	0	40
<i>Приход средств по проекту</i>	1000	800	<i>Приход средств по проекту</i>	1000	800
<i>Оплата труда</i>	200	400	<i>Оплата труда</i>		200
<i>Аренда офиса</i>	300	300	<i>Аренда офиса</i>	600	
<i>Командировочные расходы</i>		50	<i>Аванс на командировку</i>	60	
			<i>Возврат остатка выданного аванса</i>		-10
<i>Тиражирование материалов</i>		350	<i>Тиражирование материалов</i>	300	50
<i>Канцтовары</i>	100	100	<i>Канцтовары</i>		200
<i>Итого – расход</i>	100	500	<i>Итого – расход</i>	960	440
<i>Остаток на конец месяца</i>	400	0	<i>Остаток на конец месяца</i>	40	400

Итак, проект рассчитан на два месяца и на начало проекта, и на начало периода остаток равен нулю, как в смете доходов и расходов (СДР), так и в бюджете движения денежных потоков (БДП).

А вот остаток на конец первого месяца уже отличается в 10 раз! Определим причины появившейся разницы. Доход (поступление средств на проект) в обеих таблицах совпадает и по первому и по второму месяцу, значит, причина в признании расходов. В смету расходов и доходов включаются фактические расходы, то есть те, которые уже совершены и по которым получены все первичные документы об их совершении: табели учета рабочего времени, расчетные ведомости и ведомости начислений на заработную плату – по оплате труда, счета-фактуры, накладные и акты по полученным товарам и услугам, авансовые отчеты по командировкам и т. д. В бюджет движения денежных потоков включаются реально выплаченные из кассы или переведенные со счета деньги.

Например, в мае начисленная оплата труда включается в СДР, но не включается в БДДП, потому что фактическая выплата заработной платы произведена в начале июня, что видно из колонки БДДП за июнь. С расходами за аренду ситуация прямо-противоположенная – аренда признается в конце месяца по полученным счетам фактурам и актам, поэтому в СДР она включена равными долями по 300 рублей ежемесячно. В договоре с арендодателем могут быть предусмотрены разные условия, в нашем примере каждые два месяца производится предоплата за последующие 2 месяца до 5 числа первого из двух месяцев, то есть 5 мая средства в сумме 600 рублей были перечислены со счета.

В конце мая был выдан аванс на командировку сотруднику проекта. Сотрудник вернулся из командировки 3 июля и предоставил отчет. Сумма аванса в размере 60 рублей включена в БДДП в мае, так как деньги были реально выданы из кассы и организация не может на них рассчитывать при планировании платежей. Но в СДР сумма расходов на командировку включается в июне в меньшей сумме по фактически произведенным расходам, расход возвращается в кассу организации, что отражается в БДДП в графе за июнь. Возврат средств уменьшает расходы за июнь, поэтому вносится с отрицательным знаком. В конце мая был уплачен аванс типографии по тиражированию материалов, в БДДП делается соответствующая запись, в июне материалы были получены и произведен окончательный расчет. В БДДП в июне добавляется лишь сумма доплаты, в то время как в СДР включается вся сумма за тираж по предоставленному акту выполненных услуг и накладной.

31 мая сотрудником был представлен авансовый отчет к возмещению расходов за канцтовары, этот расход по дате авансового отчета был включен в СДР, т. е. в отчет за май. В бюджет движения денежных потоков этот расход включен в июне при фактической выплате денег из кассы. Таким образом, мы видим, что бюджет движения денежных потоков показывает фактический остаток денежных средств на проект. Если бы мы принимали решения на основе сметы

доходов и расходов, то при переговорах с типографией, сверившись с остатком, составляющим 400 рублей, могли бы договориться на 100 % предоплату, а, придя в банк с платежкой, обнаружили бы недостаток средств на осуществление платежа, хотя, по данным СДР, после этого платежа 50 рублей еще должно было бы остаться. Без составления БДДП, и оперируя для целей управления только СРД, возможны серьезные ошибки в финансовом управлении.



Сравнение результатов сметы доходов и расходов и бюджета движения денежных потоков служит целям планирования на следующий период.

<i>Смета доходов и расходов</i>	<i>Май 2002 г.</i>	<i>Бюджет движения денежных потоков</i>	<i>Май 2002 г.</i>	<i>Корректировка на июнь</i>
<i>Остаток на начало месяца</i>	0	<i>Остаток на начало месяца</i>	0	
<i>Приход средств по проекту</i>	1000	<i>Приход средств по проекту</i>	1000	
<i>Оплата труда</i>	200	<i>Оплата труда</i>		200
<i>Аренда офиса</i>	300	<i>Аренда офиса</i>	600	-300
<i>Командировочные расходы</i>		<i>Аванс на командировку</i>	60	-60
		<i>Возврат остатка выданного аванса</i>		
<i>Тиражирование материалов</i>		<i>Тиражирование материалов</i>	300	-300
<i>Канцтовары</i>	100	<i>Канцтовары</i>		100
<i>Итого – расход</i>	100	<i>Итого – расход</i>	960	-360
<i>Остаток на конец месяца</i>	400	<i>Остаток на конец месяца</i>	40	360

Мы планируем бюджет движения денежных потоков, исходя из планов смет доходов и расходов. Смета доходов и расходов на июнь должна быть скорректирована для целей определения потребности в денежных средствах на цифры, приведенные в последней колонке, как результат вычитания данных сметы доходов и расходов за май и бюджета движения денежных средств. Статьи СДР, по которым в результирующей колонке получается положительное значение, должны быть увеличены на сумму разницы, так как это обязательства организации: мы уже отчитали расход, получили все первичные документы и основания для выплат, но еще не оплатили, значит, должны будем оплатить в предстоящем периоде. Статьи с отрицательным значением, наоборот, должны быть уменьше-

ны. Мы планируем расход согласно бюджету, но мы уже произвели авансовые выплаты или предоплаты, соответственно, это дебиторская задолженность нам, из чего следует, что услугу мы получим, но платить за нее нам больше не придется, то есть денежные средства на этот расход нам не нужны.



В результате этих несложных вычислений мы получим готовый бюджет потребности в денежных средствах на июнь.

<i>Смета доходов и расходов</i>	<i>Июнь 2002 г.</i>	<i>Корректировка на июнь</i>	<i>Потребность в денежных средствах на июнь</i>
<i>Остаток на начало месяца</i>	<i>400</i>		<i>400</i>
<i>Приход средств по проекту</i>	<i>800</i>		<i>800</i>
<i>Оплата труда</i>	<i>400</i>	<i>200</i>	<i>600</i>
<i>Аренда офиса</i>	<i>300</i>	<i>-300</i>	<i>0</i>
<i>Командировочные расходы</i>	<i>50</i>	<i>-60</i>	<i>-10</i>
<i>Тиражирование материалов</i>	<i>350</i>	<i>-300</i>	<i>50</i>
<i>Канцтовары</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>200</i>
<i>Итого – расход</i>	<i>1200</i>	<i>-360</i>	<i>840</i>
<i>Остаток на конец месяца</i>	<i>0</i>	<i>360</i>	

Мы получили цифру 840. Вернемся к первой таблице, это и будет сумма остатка БДДП на конец мая и поступления целевых средств на проект в течение июня. Стоит отметить, что проект закончился, все фактические расходы по нему произведены, но при планировании бюджета денежных потоков на июль нужно учесть кассовый остаток средств и обязательства по оплате труда, которые должны быть погашены в следующем месяце.

Ежемесячные кассовые планы могут служить для точной корректировки годового плана денежных потоков. При формировании бюджета денежных потоков в каком-то месяце расходы превышают поступления. При отсутствии бюджета движения денежных потоков организация окажется не способна погасить текущие обязательства, что указывает на крайне неустойчивое финансовое положение. При анализе бюджета денежных потоков могут быть найдены внутренние резервы (перенос сроков платежей, задержка выплаты по заработной плате и т. д.). Чем раньше организация может определить такое «узкое место», тем проще ей будет справиться с возникшей ситуацией. Ведь, зная заранее о наступлении кризиса с наличностью, организация может регулировать свои обязательства в рамках заключаемых договоров. Например, в договоре с кон-

сультантами предусмотреть выплату через месяц после подписания акта приемки-сдачи работ, по оказанию услуг настоять на 50 %, а не 100 % предоплате или оплате по факту и т. д. Поэтому некоммерческой организации нужны ежемесячные кассовые планы.

В последние годы стали популярными непрерывные бюджеты. 12 месяцев – срок, на который разрабатывается бюджет. С течением времени к бюджету добавляется еще один месяц, а самый первый месяц удаляется, это делает бюджет непрерывным и позволяет осуществлять планирование на постоянной основе, имея достаточный запас времени. В этом случае организация не оказывается в ситуации, в которой уже почти невозможно что-то изменить, например, когда бюджет денежных потоков составляется на январь в декабре.

В функции финансового директора (управляющего) должно входить наблюдение за потребностью в средствах каждую неделю или две недели, в зависимости от объема деятельности организации. Чтобы полностью справляться с этой задачей, необходимы два инструмента:

1. Бюджет движения денежных потоков за год с разбивкой по месяцам.

2. Таблица только на текущий месяц, которая отражает подробности плана в пределах этого периода: кому мы платим, когда, в зависимости от того, сколько мы имеем в банке каждую неделю, является скорее инструментом финансового управления, чем финансовым планированием в обычном смысле.

Месячный кассовый план по дням, по неделям необходим прежде всего потому, что часть платежей приходится на первую половину или даже декаду месяца, а доходы могут поступать лишь в конце. В нашем примере, мы должны 5 мая заплатить аренду в сумме 600 рублей. Если средства поступят в конце мая, мы не сможем этого сделать, поэтому должны заранее знать о возможной проблеме, чтобы уметь ее предотвратить. Но в бюджете движения денежных потоков на май-июнь эта проблема не обозначена: в целом доходы в мае не превышают расходы.

Чтобы избежать постоянных кризисных ситуаций и «провалов» в бюджете денежных потоков, можно предусмотреть несколько контрольных или корректирующих методов работы с кассовым остатком:

- Определение минимального остатка, размер которого определяет совет директоров или казначей. Ниже минимума кассовый остаток опускаться не должен. Если такое происходит, надо принимать срочные меры по сокращению расходов и увеличению доходов. Размер кассового остатка может быть, например, не менее всех обязательных платежей начала месяца.

- Применение суммы административного бюджета или уровня постоянных расходов для определения уровня кассового остатка. Смысл заключается

в том, что организация оставляет на счете средства для покрытия расходов по собственному содержанию (в случае применения административного бюджета в виде базы) или по оплате повторяющихся из месяца в месяц обязательных платежей, которые не зависят от объема осуществляемой деятельности.

В идеале организация должна постараться создать резервный фонд размером в три (или по крайней мере в два) минимальных «набора» для того, чтобы пережить тяжёлый период, когда средства не поступают или задерживаются.

Если ваш прогноз показывает падение итогового остатка ниже минимальной планки в течение одного или более месяцев (либо просто отрицательное сальдо), вы можете предпринять шаги к сбору средств или занять в целях поднятия вашего остатка до нужного уровня.

Составление бюджета денежных потоков обеспечивает повседневное управление деньгами. Это процесс постоянный. Это прерогатива финансового директора, который дает распоряжение бухгалтерии о переводе денег на соответствующий счет какого-либо контрагента. Важность сбалансированного повседневного управления деньгами трудно переоценить. Перекосы в одну (агрессивную) или другую (вялую, инертную) сторону могут вызвать негативные последствия для организации в целом. Приведем несколько примеров.

1. Задержка платежей поставщикам материалов и услуг может усложнить взаимоотношение с ними, что в свою очередь приведет к необходимости усиления контроля закупок.

2. Из-за слишком агрессивной системы мер по получению очередных этапов финансирования от доноров, если срок согласно договору еще не наступил, хотя и нет очевидных причин задержки перечисления, может привести к осложнениям в отношениях с донором.

3. Задержка представления отчетов донорам может привести к задержке перечисления средств на последующие этапы финансирования.

4. Несвоевременность и недостоверность информации, содержащейся в финансовых отчетах, может привести к утрате доверия к финансовому отделу и привести к управленческим ошибкам на их основе.

Если происходит что-либо из перечисленного выше совместно с другими накладками и просчетами, то эффективность финансового управления в целом существенно снижается.

Ниже приведены основные задачи и проблемные вопросы, представляющие содержание повседневного управления деньгами:

- оперативное бюджетирование дневных платежей;
- ежедневные отчеты по денежным средствам;

- рациональное погашение счетов к оплате;
- выплата заработной платы и других вознаграждений работникам;
- возмещение расходов (командировочных, представительских и т. п.);
- использование системы электронных переводов;
- использование кредитных карточек.

В процессе налаживания повседневного управления деньгами важно соблюсти два принципа:

- в начале каждого дня необходимо твердо знать, кому и за что придется платить, и в конце каждого дня не менее твердо знать, кому и за что фактически уплачены деньги;
- постараться избегать производить операции с наличными деньгами (банкнотами и монетами).

Необходимость оперативного бюджетирования была уже обоснована. Оперативный дневной бюджет не носит подробного и исчерпывающего характера. Это бюджет только денежных платежей, который сопоставляет все денежные поступления и выплаты, планирующиеся на текущий день. Такой повседневный план составляется на основе общего бюджета организации и формируется обычно в конце предыдущего дня. Еще раз подчеркнем невозможность повседневного управления деньгами в реальном масштабе времени и ценностей без высокопроизводительной учетной системы.

Не менее важной представляется система ежедневного отчета о состоянии денежных средств организации, с тем чтобы сопоставить ее результаты с планом.

Тренингово

Начнем все с начала

Сколько существует книг о тренингах, столько же и определений.



В широком смысле под социально-психологическим тренингом понимается практика психологического воздействия, основанная на активных методах групповой работы. При этом подразумевается использование специфических форм сообщения знаний, обучения навыкам и умениям в сфере общения, деятельности, личностного развития и коррекции.

Если провести мозговой штурм и определить понятие тренинга, могут возникнуть такие варианты ответов:

- это происходит не на работе;
- это демонстрация кому-то, как что-то делать;
- это не очень много людей, главным образом, заинтересованных в этом;
- тренинг дает комплекс целей, которые участники должны достигнуть.

Часто тренинг считают формальным процессом, чьи составляющие: присутствие тренера в комнате для тренинга и наличие материалов у участников «на руках». Лежащие в основе активного обучения навыки активного слушания, задавания вопросов и предоставление обратной связи применяются в тренинге так же, как и в обычном обучении.

Тренинг предполагает бесчисленное количество вариантов проведения, в зависимости от тренерского стиля и подхода и предпосылок проводимого обучения. Главное, чтобы тренинги не были похожи на обычные лекции и семинары, а превратились в активный познавательный процесс для участников.

Принципы работы на тренинге:

- тренинг – не лекция, а общая работа;
- суммарный опыт группы больше опыта тренеров;
- все участники, независимо от возраста, опыта, места работы, социального статуса, равны;
- каждый участник имеет равное право на собственное мнение по любому вопросу;
- нет прямой критики личностей;
- тренеры не используют упражнения на конкуренцию и противопоставление участников или их групп друг другу;
- все сказанное на тренинге – не руководство к действию, а информация к размышлению.

В первую очередь, при планировании тренинга мы рекомендуем вам уделить внимание некоторым моментам.

1. Тренинг должен представлять собой активный процесс не только для тренера, но прежде всего для его участников! Когда вы составляете программу тренинга, постарайтесь сделать так, чтобы в центре внимания была деятельность участников, а не тренера. Если люди будут принимать активное участие в работе группы и получают от этого удовольствие, то результаты тренинга надолго останутся у них в памяти.

2. Планируйте каждое занятие тренинга как путешествие, имеющее начало, середину и конец. Благодаря этому каждое следующее занятие будет восприниматься участниками как непрерывный учебный процесс, и они всегда смогут видеть, на какой стадии этого процесса они находятся.

3. Участник должен видеть цель тренинга. Сделайте цели каждого занятия максимально явными: например, объявите, какой результат вы рассчитываете получить в конце тренинга.

4. Участник должен знать, чем обоснован выбор целей тренинга. Поставьте общие цели тренинга таким образом, чтобы для участников стало очевидной их

актуальность и важность, после чего сформулируйте индивидуальную задачу для каждого участника.

5. Участники должны представлять себе, как достичь поставленных целей. Расскажите участникам, какие задания и упражнения ожидают их на каждом занятии, чтобы развеять возможные опасения.

6. Личный опыт участника – основа для тренинга. Если позволяют условия тренинга, пусть говорит не тренер, а участник. Скорее всего, участниками уже многое известно. Дайте им возможность высказаться!

7. Постоянно стремитесь к взаимодействию. Хороший тренинг всегда построен на взаимодействии тренера и участников. Информации, исходящей непосредственно от тренера, должно быть как можно меньше. Не надо читать лекции; лучше, если непосредственным источником информации послужит анализ жизненных ситуаций и так далее.

8. Не смущайтесь, если обратная связь принимает незапланированный характер. Лучше отказаться от первоначального плана, если возникает неожиданный, но важный поворот беседы, чем строго придерживаться плана и муштровывать участников, как солдат. Однако ни в коем случае не забывайте о перерывах на обед!

9. Задайте себе вопрос: «Какие впечатления останутся от тренинга у его участников?» Постарайтесь спланировать тренинг так, чтобы он был и продуктивным, и доставлял удовольствие участникам.

10. Воспринимайте каждый новый тренинг как новый опыт, полезный лично для вас. Если вы говорите себе: «Сегодня я провел безупречный тренинг», значит, у вас проблемы! Попробуйте внести поправки в план своего тренинга и продолжайте учиться.

С чего начинать

С чего начинается подготовка к тренингу или семинару? Вы думаете, что с разработки дизайна. И это, безусловно, отчасти верно.

Видение семинара, цели семинара, для кого этот семинар, сколько человек будут участвовать, сколько времени необходимо для его проведения, где он будет проходить, как излагаемый материал распределить по дням, какие дополнительные материалы раздавать участникам, какие приемы обучения использовать, сколько нужно ведущих и многое другое определяет процесс конструирования.

Идея. Идея семинара никогда не возникает на пустом месте. Чем руководствуется тренер, создавая тот или иной семинар? Прежде всего своими собственными возможностями и опытом. Кроме того, желанием заказчика, потребнос-

тиями рынка. В некоммерческом секторе семинары и тренинги часто являются составной частью проекта или программы.

Исследование потребностей. Понять, действительно ли ваша идея отвечает потребностям общества и запросам рынка, помогают маркетинговые исследования.

Они могут включать:

- интервью;
- анкетирование;
- обзоры, обследования;
- наблюдения;
- сбор данных;
- групповую дискуссию (фокус-группа);
- анализ общественного мнения.



Мы изгоняем ошибочные идеи из сознания людей не тем, что нападем на эти заблуждения, а тем, что предоставляем людям возможность испытать истину, и эта истина замещает заблуждения.

К. Кэри

Целевая группа (аудитория). Аудитория — это те люди, которые могут стать участниками семинара, потребителями вашего «продукта». Идеальный вариант — самим установить критерии отбора участников. В коммерческом секторе, как правило, он бывает однородным, например, менеджеры среднего звена одной компании или менеджеры по продажам. Некоммерческий сектор тем и интересен, что именно здесь тренеру необходимо впрячь в одну повозку «коня и трепетную лань». В группе одновременно могут быть профессора и студенты, молодежь и ветераны, люди искусства и сугубые «технари». Их объединяет одно: все они имеют отношение к НКО.

Поэтому задача тренера, как ведущего, не только дать всем этим людям новые знания, но и сделать так, чтобы все они чувствовали себя комфортно во время семинара.

Поэтому, разрабатывая свою идею, вы должны задуматься, как минимум, над следующими вопросами:

- Каким людям нужен данный семинар?
- Чем они занимаются, на каких должностях работают?
- Как долго они работают?
- Какое обучение проходили за последнее время?
- Проводились ли для них тренинги по вашей теме?
- Придут ли они на семинар добровольно или по обязанности?

Этот список вы можете дополнить, используя свой собственный опыт. Чем больше вы придумаете вопросов, тем более адресным будет ваш семинар.

Наниматель. Если вас приглашают проводить семинар, задайте приведенные выше вопросы нанимателю. Если он знает ответы – вам крупно повезло. Если нет, то придется делать нечто универсальное, чтобы потом, во время работы подогнать дизайн вашего тренинга под аудиторию. По теории это высший пилотаж, а на практике приходится им пользоваться довольно часто.

Клиент всегда прав, поэтому будьте внимательны к пожеланиям заказчика. Он может определять время, длительность, число участников, оплату вашего труда, параметры, которые необходимо оценить в конце работы. Но не позволяйте ему диктовать вам, что вы должны или не должны говорить, какие приемы ведения семинара использовать. Если вы столкнетесь с такими требованиями, лучше всего вежливо сказать: «Спасибо, нет». Конечно, вы можете потерять выгодного клиента, но зато сохраните свое «Я».

Будьте стойкими, но гибкими. До крайней меры – разрыва отношений – доходит редко, обычно заказчик и исполнитель ведут переговоры, во время которых и выясняют точки зрения по всем ключевым вопросам.

Проектирование семинара/тренинга. Не мешало бы ответить себе на следующие вопросы:

- Цель семинара – чему нужно научить.
- Формат: число дней, длина каждой сессии, перерывов.
- Основные темы и последовательность их изложения.
- Обучающие приемы – лекции, упражнения, презентации и т.д.
- Практические примеры из жизни.
- Методические (раздаточные) материалы: что необходимо включить, их формат.

- Необходимое оборудование: проектор, видеокамера, диктофон, телевизор. Можно использовать другой прием – логическую схему семинара.

Логическая схема тренинга:

1. Уточнение проблем и представлений участников по содержанию темы.

Процедуры: знакомство.

2. Ревизия потребностей, стимулирование мотивации на получение знаний и умений (на восприятие содержания тренинга) по содержанию темы (знакомство).

Процедуры: сбор и оценка ожиданий.

3. Теоретический блок (демонстрация перспектив реализации знаний, стимулирование мотивации на выяснение вопросов).

Процедуры: истории успеха, обращение к опыту участников.

4. Уточнение возникших вопросов.

Процедуры: сбор записок, устные запросы и ответы, работа в малых группах (взаимообмен и/или презентация вопросов).

5. Отработка умений (практикум).

Процедуры: деловые игры, упражнения, разбор ситуаций – роль эксперта, «аквариум», презентации.

6. Закрепление материала (формирование мотивации на реализацию полученных знаний и умений – на развитие).

Процедуры: представить будущее организации, подготовка письменных рекомендаций себе или своей организации и отсроченная отправка их по почте, «сбор чемодана».

Как ставить цели тренинга. Каждый человек хочет знать, чем будут вознаграждены его усилия. В частности, участники тренинга хотят выяснить, каких знаний и умений они достигнут после окончания занятий или на что им лучше переключить свои усилия. Еще они хотят знать, будут ли приниматься во внимание те знания и умения, которыми они уже обладают. В связи с этим цели тренинга должны быть сформулированы предельно четко и ясно.



Тысячи путей уводят от цели, и лишь один-единственный ведет к ней.

М. Монтень

1. Сформулируйте цели тренинга для самого себя. Когда вы составляете план тренинга, поговорите со всеми, кто может помочь вам узнать как можно больше о предмете будущего тренинга и темах, которые будут затронуты.

2. Начните с «установочных» целей. Вывесите плакат или раздайте на руки участникам список, содержащий ряд достаточно приблизительно сформулированных «установочных» целей тренинга.

3. Спросите будущих участников: «Чего вы хотите?» Ожидания участников иногда помогают определить действительно важные проблемы, которые могут оказаться незапланированными тренером. Хороший способ – собрать участников вместе, выдать им по листу бумаги и попросить их написать, чего они в первую очередь ожидают от будущего тренинга.

4. Отнеситесь к ожиданиям участникам серьезно. Если ожидания участников слишком разнообразны, или они выступают в явное противоречие с намеченными вами целями тренинга, все равно не выбрасывайте эти листочки. Лучше прикрепить их на видном месте в помещении, где вы будете проводить тренинг, и при каждом удобном случае напоминайте о них в течение всего тренинга.

5. Четко формулируйте свои мысли. Вы должны быть твердо уверены, что ваши слова правильно поняли все участники тренинга. Задавайте вопрос: «Как

вы это поняли?», пока не убедитесь, что все присутствующие одинаково понимают формулировку той или иной цели.

6. Не переживайте, если от некоторых намеченных вами целей придется отказаться. Если проблемы, интересующие участников, существенно отличаются от запланированных вами, очень важно не упорствовать и пойти на встречу пожеланиям участников, даже если придется пожертвовать теми задачами, которые казались очень важными вам самому.

7. Пусть участники сами определяют приоритетные цели и результаты. Например, предложите им на выбор шесть возможных целей и попросите составить «звездный рейтинг»: скажем, «необходимая» – три звездочки, «несущественная» – ни одной звездочки. Подсчитайте общее количество звездочек, отданных за каждую из целей, и вывесите результаты на доске. После этого, учитывая результаты рейтинга и те цели, которые вы запланировали сами, установите окончательные цели тренинга.

8. Еще раз вернитесь к цели и предполагаемым результатам. Объясните участникам, как связано то, что они будут делать на занятиях, с целями тренинга. Участники должны понимать, с какой целью им надо будет выполнять на занятиях те или иные действия.

9. После окончания тренинга подведите итоги и еще раз обратитесь к целям. Не бойтесь признаться, что некоторые цели не были достигнуты; отметьте наиболее удачные цели.

10. В самом конце еще раз вернитесь к ожиданиям участников. Пусть они выскажут свое мнение, какие из их пожеланий были реализованы, а какие остались нерассмотренными. Иногда можно использовать пожелания, до которых не дошли руки, как основу для следующего тренинга.

Дизайн семинара. Каждый тренер, даже если он работает недавно, создает свой семинар, основываясь на собственном опыте и характере. Кто-то любит очень точный план и следует ему неукоснительно, а кто-то разбивает на блоки всю информацию и ориентируется на «месте».

Основное содержание семинара/тренинга определяется его темой, но есть обязательные для любого дизайна блоки. При проектировании интерактивного семинара обязательно нужно отвести время:

- для знакомства (представления) участников;
- для записи их ожиданий от семинара (их собственных целей);
- для выработки правил работы;
- для заключительной оценки проделанной работы.

Представление участников и ведущих во время семинара играет двойную роль. Так как особая методика проведения требует постоянного общения, пер-

вое знакомство позволяет получить основные сведения друг о друге и одновременно помогает создать доброжелательную и открытую атмосферу.

Запись ожиданий позволяет ведущему понять, что действительно участники хотят узнать в ходе семинара, что они ждут от ведущего и своих коллег. Ожидания бывают самые разные: пообщаться, встретить новых людей, научиться чему-нибудь. Как правило, обязательно находятся один или два человека, которые на семинаре по ведению переговоров хотят узнать, например, как писать заявки на грант, а на семинаре по поиску средств – как разрешить конфликт с начальством. Бывает и так, что участники хотят более глубокой проработки темы, чем вы предполагали это сделать.

Ничего страшного. Во время объяснения программы вы должны рассказать, в какой части семинара участники получают ответы на свои ожидания. Если то, что они хотят узнать, выходит за рамки тренинга, честно скажите об этом. Можно предложить, если позволяют время и ваша квалификация, поговорить об интересующей их теме отдельно.

Определение правил работы – это специфика интерактивного тренинга. Существуют разные подходы к этому пункту. Некоторые тренеры сами предлагают свои правила. Можно и так. Правда, чужие правила всегда хочется нарушать. Поэтому чаще всего просят участников самих определить, чем все должны руководствоваться для успешной совместной работы. Старайтесь не комментировать, не отвергать и не редактировать предложения. При этом можно спросить, все ли согласны с высказанными правилами. Если есть пункт, который не устраивает хотя бы одного человека, он становится рекомендацией. Например, не спать во время семинара.

Правила бывают самые разные, чаще всего встречается примерно такой список:

- говорить по существу;
- слушать и слышать;
- обсуждать проблему, а не человека;
- соблюдать регламент;
- говорить по одному.

Иногда предлагают всякие забавные правила и, что самое интересное, свято их соблюдают:

- дамы – первые;
- молчать по одному;
- кофе пить в любое время.

Заключительная часть семинара или тренинга – это оценка. При планировании этого блока важно понять:

- кто проводит оценку;
- что необходимо оценивать;
- как будет проводиться оценка, какими способами;
- кому нужен результат оценки и в каком виде.



Структура тренинга

Срок	Время	Деятельность	Кто проводит	Методы	Что требуется
1	2	3	4	5	6

Колонка 1. Помогает уложиться во время, отведенное для одной сессии.

Колонка 2. Показывает, сколько времени занимает каждое действие. Отведи-те на каждое упражнение немного больше необходимого вам времени. Эта колонка заполняется третьей.

Колонка 3. Основная активность (деятельность) в указанный промежуток времени. Поместите в эту колонку все, что вы бы хотели сделать в ходе семина-ра. Заполните ее первой. Все, что менее важно, отсеется при более точном планировании времени.

Колонка 4. Кто что проводит в ходе семинара. Эта колонка особенно полез-на, когда одновременно работают несколько человек.

Колонка 5. Методы, которые будут использованы в ходе семинара/тренин-га. Чередование различных приемов делает семинар более насыщенным, позво-ляет достичь большего в короткий промежуток времени. Приемы зависят от числа участников, их первоначальной подготовки, готовности участвовать в работе, длительности семинара. Один и тот же блок может быть проведен по-разному для разной аудитории.

Колонка 6. Материалы и другие технические ресурсы, необходимые для прове-дения семинара. Эта колонка особенно полезна тем, кто страдает склерозом.

После того, как вы тщательно проработали и заполнили таблицу, можете забыть о ней. Это, конечно, шутка, но в ней есть доля истины. После проделан-ной подготовительной работы практически все написанное запомнится. Тем не менее, особенно если вы работаете вдвоем, таблица поможет вам быть уверен-ным в том, что ничего не будет упущено, каждый ведущий знает, за какую часть семинара он отвечает, что необходимо для каждой его части.

В тренерскую разработку также легко вносить исправления и дополнения, особенно если семинар повторяется несколько раз, отбрасывать то, что оказа-лось неважным, уточнять, например, продолжительность каждого упражнения, методы его проведения.

Как эффективно организовать работу тренера

Искусство тренера состоит в том, чтобы достичь целей семинара, не давя на группу, но и не следуя за ней на поводу.

Использование различных приемов и методов в ходе семинара, тренинга позволяет выдержать высокий темп работы, повысить ее интенсивность. Смена различных видов деятельности дает возможность участникам даже отдохнуть, делает сам тренинг более интересным. Существуют определенные правила такой работы, но порой хороший тренер напоминает хорошего повара, который в готовые рецепты всегда вкладывает собственную фантазию и душу, или дирижера, который взмахом дирижерской палочки создает шедевр из давно известного музыкального произведения.

Лекция

Что такое лекции знают все, кто когда-нибудь чему-нибудь учился. Особенность использования именно этого приема во время интерактивного семинара состоит в том, что лекция не должна продолжаться больше 15 минут. Если вам необходимо изложить большой объем теоретического материала, разбейте его на блоки, перемежая их дискуссией или какими-либо упражнениями.

Использование современных технических средств: компьютеров, видеофильмов, проекторов позволяет сделать лекцию более динамичной. В этом случае она становится похожа на презентацию.

Если вы работаете в команде, читайте лекцию по очереди, либо пусть другие ведущие комментируют прочитанный материал или приводят примеры. Даже смена тембра голоса позволяет слушателям легче воспринимать материал.

Презентация

Презентация, как дополнение к лекции, позволяет использовать больше наглядного материала: слайды, компьютерные программы.

Презентация – это также представление результатов индивидуальной или групповой работы.

Презентация проводится обычно по следующей схеме:

- выступление основного спикера;
- дополнение группы;
- вопросы к выступающему.

Время для презентации зависит от количества вопросов. Оптимальная длительность – не более 10 минут, включая ответы.

Роль ведущего состоит в том, чтобы придерживаться регламента и темы и не дать презентации превратиться в хаос.

Индивидуальная работа

Очень важный компонент интерактивного тренинга. Позволяет участникам самостоятельно разобраться в теории и на практике закрепить полученные знания. В отличие от обычных семинаров, за индивидуальной часто следует работа в малых группах либо презентация. Времени на такую работу выделяется от одной до 10 минут, не более.

Задача ведущего – не мешать. Давая задание, не забудьте спросить, все ли понятно. Задание лучше не только проговорить, но и написать. Определить время выполнения и за минуту до его окончания напомнить об этом.

Работа в малых группах

Малые группы создаются для разных целей. Их хорошо использовать для того, чтобы обсудить параллельно несколько вопросов, создать групповое мнение, дать всем участникам возможность высказаться. Если в семинаре участвуют больше 10 человек, то работа в малых группах становится важным компонентом тренинга. Оптимальный состав группы – от 3 до 7 человек.

Групповая работа может проходить в различных режимах. Можно, дав задание группе, пустить ее в свободное плавание. В конечном итоге, при наличии достаточного времени, группа приплывет в тихую гавань. Для ускорения процесса вы можете предложить группе с самого начала работы выбрать выступающего (спикера), писателя (того, кто записывает результаты) и фасилитатора (того, кто ведет групповую дискуссию).

Задача тренера состоит в том, чтобы дать четкое задание каждой группе, определить цель и что должно быть представлено как результат работы. Участники также должны знать, что будет продолжением работы: презентация или совместная деятельность в следующей сессии.

Создание групп – это определенное искусство. В зависимости от своей цели опытный тренер может создавать группы по различным критериям. Для разделения на группы можно использовать психологические тесты, например цветовой М. Люшера, группировать в зависимости от должности, пола, места жительства, делать группы однородными или разнородными по составу.

Если помнить, что обычно во время семинаров хорошо знакомые люди или члены одной организации садятся рядом, то простой расчет на первый-второй позволит ненавязчиво распределить их в разные группы.

Могут помочь процессу и всякие мелкие предметы из тренерского сундучка, например разноцветные мячики, цветная бумага.

Дискуссия

Это метод обсуждения сложных вопросов. В ходе интерактивного тренинга дискуссия используется достаточно часто. Можно выделить несколько стадий:

- набор различных мнений по обсуждаемому вопросу (расширение);
- классификация (сортировка) и ранжирование (сужение) предложений;
- выводы (решение).

При всей кажущейся простоте проведения дискуссии тренер должен обладать определенными навыками и иметь в запасе несколько методов для эффективного проведения всех трех стадий.

Интерактивный тренинг

Интерактивный тренинг – это не только лекции, обсуждения и презентации. Важное место в нем занимают игры. Они особенно хороши тем, что позволяют без особого труда вовлечь в работу всех участников, так как включают вербальное, невербальное и физическое действия.

Под «играми» понимается широкий спектр упражнений, которые используются для различных целей. Опытный тренер всегда имеет в своем сундучке большой запас «игрушек», доставая их с ловкостью фокусника в нужный момент. Игры можно использовать для создания атмосферы доверия в группе («ледоколы» – дословный перевод английского слова icebreaker), закрепления теории и приобретения практических навыков (деловые игры), для того, чтобы «на пальцах» объяснить определенные положения, чтобы перейти от одной теоретической части к другой, для поднятия физической энергии участников и просто для веселья.

Игры становятся тренерским фольклором, видоизменяются, модифицируются, приобретают имена собственные.

Золотые правила.

- Игра требует времени и подготовки.
- Игра требует пространства.
- Игра требует определенного количества участников.
- Игра требует готовности группы.
- Игра требует мастерства тренера.

Тренер – друг или враг?

Как сделать тренинг качественным, интересным, познавательным? Какими методами можно пользоваться при подготовке и проведении тренинга? Но было бы не справедливо, говоря о тренинге, ни слова не сказать о тренере – о

том, кто это все разрабатывает и воплощает в жизнь на благо нам и нашим организациям.

Какие навыки необходимы сегодня тренеру?

Первое, и, возможно, самое важное из них, – любопытство, желание развиваться, стремиться следовать изменениям.

Второе – это манера тренера держать себя, способность подняться выше мирских интересов (взглядов), внутренняя уверенность, позволяющая руководить другими и в тоже время быть способным исполнять роль фасилитатора и помогать людям приходить к собственным решениям и выводам.

Третье – это чувство времени, способность адекватно реагировать на запрос общества. Это качество тесно связано со следующим, которое можно назвать направленностью на общество. Это значит, что тренеру требуются навыки консультанта, необходимые для разговора на одном языке с заинтересованными людьми и организациями, для кого и создаются эти тренинги.

Наконец, тренеру нужно быть открытым и доступным.

Некоторые знания и умения эффективного тренера

Все знания и умения можно сгруппировать следующим образом:

- Организационные знания.
- Знания и умения по тренингу.
- Умения в подготовке программы.
- Чуткость и способность быстро восстанавливать физические и душевные силы.
- Человеческие качества.
- Обязательства.
- Живость ума и креативность.
- Обязательства по самосознанию и саморазвитию.
- Участие.
- Доверие.
- Юмор.
- Уверенность в себе.

Этот список может вас испугать, как любого тренера-новичка, но, естественно, ни кто и не думает, что все перечисленные знания и умения возможно приобрести сразу же. Некоторые из этих пунктов представляют собой врожденные человеческие способности, но большинство можно приобрести и развить в течение продолжительного времени.

Организационные знания. Приобретение знаний об организации завит от того, является ли новый тренер новичком в организации или ее сотрудником.

Кем бы он ни являлся, для нового тренера необходимо знать иерархию организации, внутреннюю политику, а также структуру власти. Тренеру не будут доверять, если он использует методы, подходы, несовместимые с требованиями или инструкциями организации.

Знания и умения по тренингу. Знания по тренингу должны включать в себя ознакомление с академическими и теоретическими моделями, касающимися тренинговых методов и концепций. Это большой объем знаний, техник тренинга и развитого на их основе как можно большего количества умений. Должны быть приобретены различные методики, методы и подходы, необходимые для практики, способные дать оценку наиболее подходящим случаям. От тренеров требуется (и не только ради их собственного развития), чтобы они следили за появлением новых разработок в области тренингов, новых моделей и техник и за меняющимися представлениями. Существует много «приправ» в тренинге: «приправы месяца», «приправы года», и часто «новые» модели оказываются лишь переделкой на новый лад уже имеющихся, то есть некой уловкой для придания оригинальности. Обширные знания тренинговых концепций помогут тренеру разобраться в этих новинках и включить подходящие в свой собственный тренинг.

Умения в подготовке программы. Хотя в некоторых организациях есть тренинг-дизайнеры, от большинства тренеров требуется навыки по исследованию, дизайну, планированию и подготовке собственных программ. Эти требования по объединению всех умений способствуют накоплению необходимого материала для мероприятий. Сюда относятся: выбор самого подходящего материала, приведение его в согласованный, логический и прогрессивный порядок, а также организация «сессий» как управляемых уроков. Над техниками и методами надо подумать, также как и над списком ресурсов, требующихся для того, чтобы сделать презентацию программы самой эффективной. Большинство тренинговых программ или требований можно выполнить различными способами. Тренер должен решить, какой из них наиболее подходит в данных обстоятельствах, принимая во внимание сам предмет, количество учеников, умение задействованных в программе тренеров и так далее.

Чуткость и способность быстро восстанавливать физические и душевные силы. Тренеру необходимо быть чутким в продолжение всей программы и к нуждам обучающихся, и к их реакциям, поведению и обратной связи – вербальной или невербальной. В общем, как бы ни был плох подход тренера, ученики не выскажут словами свои чувства и недовольства, но чуткий тренер заметит (ведь он профессиональный наблюдатель!) такие не высказанные сигналы и поймет, что что-то не так. Как только тренер поймет, что есть проблема, он предпримет

такое действие, которое все прояснит и решит проблему. Существует много способов для подобных случаев. Самый эффективный подход – опрос участников в начале тренингового дня. Надо написать три слова или фразы, которые передают их чувства в этот момент. Если существуют какие-то проблемы, то, вероятнее всего, они будут выражены в этих трех словах/фразах; если же проблем нет, все равно, вы теперь знаете, что дали им шанс высказаться по этому вопросу.

Конечно, тренер должен обладать чуткостью, но сверхчувствительности надо избегать, если реально смотреть на вещи. Многие тренеры впали в уныние и чувствовали себя очень расстроенными в течение нескольких лет после того, как с помощью вышеописанного способа обратной связи обнаружили, что их тренинг (персональный или в рамках общего курса) вызвал негативный отклик. Такой опыт нужно использовать при обучении, но избегать при этом чувства страха и тревоги и принимать во внимание замечания, особенно те, которые повторяли разные люди; а также нужно обязательно убедиться, что проблема решена. Некоторые тренеры приходят в уныние, если не удается стать самым популярным человеком в группе. Следствием такого угнетенного состояния может быть стресс, а этого нельзя допускать. Не каждое мероприятие будет иметь стопроцентный успех.

Человеческие качества. Принципиальная и практическая цель тренера: передать свои знания, умения, методы по приобретению знаний и так далее тем, кто входит в группу учеников. Тренер должен любить людей и быть способным передавать информацию таким эффективным образом, чтобы ученики ее понимали, запоминали и воодушевлялись на активные действия. Человеческие качества тренера означают: знания того, когда нужно говорить, а когда слушать; умение задавать вопросы и использовать их самым эффективным способом; умение хорошо вести беседу; способность избегать игр с людьми и опеки над ними и, как уже говорилось выше, устанавливать со всей четкостью обратную связь.

Тренер всегда должен помнить, что он или она находятся в позиции власти, в позиции, которую не обязательно предлагает или принимает группа. Сила такой власти должна использоваться для того, чтобы помогать, а не принуждать учиться, а также поддерживать развитие эффективных манер поведения и отношений.

Обязательства. Тренеры должны брать на себя обязательства по тем понятиям тренинга, которые они преподают, и по тем целям, которые помогают людям учиться. Отсутствие этих обязательств станет очевидным для учеников по ряду причин: мало энтузиазма, неэффективная подготовка и презентация курса, недостаточно искренности и так далее, а результатом будет ухудшение в образовательном процессе. Участники программы будут закрывать глаза на многие ошибки и неудачи тренера, но это продлится только до тех пор, пока будет чувс-

товаться энтузиазм тренера, будет видна его заинтересованность в преподаваемом предмете и в них самих, а также будет на лицо выполнение тренером своих обязательств. В противном случае действия учеников будут противоположными.

Живость ума и креативность. Тренинг – это живой, активный, постоянно меняющийся и на все реагирующий процесс. Одним из умений успешного тренера является его способность «думать на ногах», то есть все, схватывать на лету, когда случается что-то необычное. Как уже говорилось выше развитие тренинга не стоит на месте, и, для того чтобы быть в курсе всех достижений в этой области, определять их ценность и принимать самые лучшие из них, требуется живой и пытливый ум. Если власть и авторитет перешли к ученикам, у тренера должен быть достаточно сообразительный ум, чтобы уметь реагировать на непредвиденные просьбы, комментарии и другие изменения.

Обычно живой ум «идет рука об руку» с творческой активностью. Если тренинговая программа превращается в установившуюся программу, которую необходимо выполнять снова и снова, следует постараться избежать ее превращения в скучное мероприятие. Для этого тренер должен постоянно задаваться вопросом: как ее можно изменить и улучшить? Это обычно удается сделать с помощью творческого подхода. Современные ученики постоянно ищут творческие пути, которые помогут им выучиться, и ожидают их применения со стороны тренера. Если эти ожидания не оправдываются, тренер может потерять доверие.

Обязательства по самосознанию и саморазвитию. Статус тренера, и особенно нового тренера, должен меняться, а изменения эти могут быть эффективно оценены только пониманием того, какие умения и знания у него уже есть, а какие требуются. Эффективные тренеры должны отдавать себе отчет в уровне умений и в том, что можно сделать для их улучшения. Тренерам следует разобраться в своих представлениях о таких аспектах, как расизм, сексуальность, цвет кожи, политические и религиозные разногласия. Нет ничего страшного, что у тренера есть свои личные мнения и взгляды в отношении этих областей, важно только, чтобы негативные суждения не проявлялись и не навязывались на тренинге.

Самосознание позволяет определить, какие еще знания и умения необходимо приобрести. Когда эти нужды определены, эффективный тренер предпринимает шаги в направлении того, чтобы решить эти проблемы: читать книги по тренингу, использовать программы из Интернета и так далее. Необходимо взять инициативу в свои руки, вместо того чтобы дожидаться пока ваши работодатели сами предложат вам это сделать. Большим плюсом этого фактора является то, что такого саморазвивающегося человека его или ее работодатель часто считает чрезвычайно успешным сотрудником, а это вовсе не плохо.

Участие. Эффективный тренер редко работает один, отстраненный от других. При работе с другим тренером, будь то новый тренер в паре с уже опытным или наоборот, нужно со всей тщательностью подходить к развитию позитивных взаимоотношений друг с другом, чтобы можно было доверять, поддерживать и полагаться друг на друга. Даже если случаются какие-то противоречия, они не должны быть замечены участниками тренинга до решения этих вопросов. В ряде случаев их можно использовать в качестве живых примеров того, как складываются отношения между людьми!

Полезно от такого разделения в тренинговой программе заключается в том, что один или более тренеров могут присутствовать на одной или нескольких ваших сессий, что особенно важно, когда вы представляете новый предмет или подход. В этом случае вы можете заручиться профессиональной поддержкой во время вашего выступления, а потом сделать то же самое для своих коллег.

Доверие. Для того чтобы быть эффективным, тренер должен пользоваться доверием своих учеников как человек, обладающий полными и современными знаниями об организации и о преподаваемом предмете. Пути, которые помогут вам получить доверие, таковы:

- заинтересованность, энтузиазм, обязательства и оживленность даже тогда, когда ваши знания имеют какие-то ограничения;
- наличие всего вышеперечисленного, когда у вас обширные знания и даже когда у вас за плечами пятидесятилетний стаж ведения программы;
- вас должны считать экспертом или очень опытным в данном вопросе;
- наличие эффективных умений по тренингу;
- вы должны подавать своим поведением пример, который не задевал бы учеников;
- вы должны показывать, что тоже можете и хотите учиться.

Случается, что доверие можно потерять, когда вы не способны ответить на заданный вопрос и не можете обеспечить учеников нужными ресурсами. В такой ситуации вы должны пообещать найти ответ на вопрос и, по возможности, обеспечить ресурсами, и действительно это сделать. Но такое не должно слишком часто повторяться, иначе доверие к вам понизится до такого уровня, когда вы окажетесь человеком, не подготовленным к целому ряду вопросов и требований.

Даже если вы весь дрожите внутри, создайте видимость уверенности, так как явные смущение и неуверенность ведут к снижению доверия, так же как и публичная критика коллег или людей из организации и отрицание нужд и прав группы или отдельных учеников. Если вы обещаете что-то сделать, выполните это.

Юмор. Использовать юмор в тренинге – это спорный вопрос, хотя практика свидетельствует о том, что тренинг становится более эффективным, когда нра-

вится участникам, а сверхсерьезную ситуацию можно оживить маленькой искоркой юмора. Это не означает, что тренер должен постоянно петь, танцевать и иметь неиссякаемый запас шуток. Нужно стараться придерживаться середины. Лучшими шутками считаются те, которые имеют отношения к предмету. Тренер должен демонстрировать способность смеяться над самим собой и избегать того, чтобы делать группу предметом своих насмешек.

Уверенность в себе. Многие из перечисленных выше требований могут быть выполнены, если тренер уверен в собственной способности учить. Уверенность обеспечивается доскональным знанием предмета. Но прежде всего должно быть желание помочь ученикам достичь вашего уровня знаний и умений или уровня какой-то определенной модели.

Но вся эта уверенность на словах может исчезнуть, когда вы стоите в центре группы и должны начать свою лекцию. Нет легкого пути, чтобы это преодолеть, только опыт, практика и использование любой возможности одному представлять материал. Вы никогда не решите этой проблемы до конца до тех пор, пока внутренне скованы, но вы постепенно добьетесь успеха, если внешне будете уверенно держаться перед группой учеников. Иногда вам может помочь признание в своих ощущениях перед группой, но помните, что здесь существуют некоторые опасности, и не надо прибегать к этому методу слишком часто.

Вполне объяснимо, что тренеры, особенно неопытные, нервничают находясь в центре группы. В большинстве случаев эта нервозность исчезает по мере того, как вы входите в нужный ритм. Тренерам нужно начать беспокоиться, когда:

- они перестали испытывать волнение, потому что это может означать, что они уже не обеспокоены уровнем передачи их программы тренинга;
- самые первые участники остаются с ними и даже повышают свой уровень, но их результат работы мало эффективен.

В заключение надо сказать, что умения тренера не автоматические. Большинство из нас должны усердно трудиться, чтобы преодолеть все ловушки, и развитие того стоит. Особенно в конце тренинга у вас есть чувства и доказательства, что в результате всех ваших трудов участники приобрели опыт и вы им в этом помогли.

Кто такой тренер?

Ну наконец-то мы ответим на всех интересующий вопрос: «Кто такой тренер?»

Голова идет кругом, когда ты начинаешь готовиться к первому тренингу. Задаешь себе массу вопросов, на которые мы уже попытались ответить выше. Но есть и вопросы особенные, касающиеся только тебя.

- Что от меня ждут?
- Как мне оправдать их ожидания?
- Как мне работать с этими потенциально опасными участниками тренинга?
- Как я хочу к ним относиться?
- Как они будут относиться ко мне?
- Они мне понравятся? Понравлюсь ли я им? Хочу ли я им понравиться?
- Каким меня будут считать человеком/тренером/сотрудником организации?

«И после всего этого я ничего не знаю о том, как быть тренером» – такая мысль возникает у многих, но она не верна. Все мы ходили в школу, многие – в колледж, университет, и именно там мы наблюдали работу тренеров в лице учителей, помощников, лекторов или профессоров.

Во всех случаях группового обучения в центре всегда находится тот, кто рассказывал нам, спрашивал нас, помогал учиться, направлял, советовал.

Каких учителей: а) вы любили; б) предпочитали; в) чему-то научились?

Какой тип тренеров вы предпочли, чтобы стать таким же?

На эти вопросы предстоит ответить всем, кто хочет заняться тренингом и почувствовать, как «тяжела» работа тренера.

Один в поле не воин

Тренинг – это довольно тяжелая работа, предъявляющая особые требования к ведущему. Поэтому когда вы работаете в одиночестве, то вы «един во всех лицах»: фасилитатора, писателя, организатора, комментатора, эксперта, менеджера, дизайнера, шоумена. Когда работает команда, то все обязанности делятся между членами команды (если это действительно команда, а не группа случайных людей).

Есть несколько закономерностей, делающих работу команды успешной.

Конечно, хотелось бы найти себе идеального партнера, полностью тебе подходящего, психологически совместимого, понимающего тебя с полуслова. Но в жизни приходится, как в песне, лепить из того, что есть. А с другой стороны, какой же ты фасилитатор, если не можешь работать в команде?



Что помогает:

- Доверие друг к другу.
- Совместная разработка семинара.
- Распределение обязанностей и ролей.
- Специальные знаки и жесты, понятные только вам.
- Игра на команду, а не на себя.
- Возможность открытого обсуждения хода работы.

- *Различные манеры ведения.*
- *Желание понять и принять партнера.*
- *Чувство юмора.*
- *Взаимодополняющие навыки и умения.*

Что мешает:

- *Отсутствие общего «видения» семинара.*
- *Если кто-нибудь из членов команды «тянет одеяло на себя».*
- *Звездная болезнь.*
- *Нежелание работать вместе.*
- *Запрет на обсуждение и высказывание собственного мнения.*
- *Непонимание ролей каждого во время работы.*
- *Различные манеры ведения.*
- *Невысокий профессиональный уровень.*
- *Отсутствие чувства юмора.*

- *Психологическая несовместимость.*

Чего следует избегать во время совместного ведения семинара:

- *Выяснять отношения друг с другом на глазах у группы.*
- *Перебивать друг друга.*
- *Стоять у доски вдвоем, если только этого не требует работа, например, когда один задает вопросы, а другой записывает.*
- *Если что-то пошло не так, единолично принимать решение и менять дизайн семинара, даже если вы – основной ведущий.*
- *Предпринимать какие-либо действия, не ставя партнера в известность.*
- *Нарушать ранее принятые договоренности.*
- *Выносить на группу внутренние тренерские разногласия.*
- *Показывать свое превосходство, даже если вы – основной ведущий.*

Работа в команде – это тема отдельной книги. Команда тренеров редко создается по всем правилам, с учетом психологической совместимости, дополняемости друг друга. Работа вдвоем в несколько раз увеличивает интенсивность семинара. Помогает не только то, что тренеры распределяют работу: один задает вопросы – другой записывает, один говорит – другой меняет слайды. Даже смена тембров голоса, манеры поведения переключает внимание участников, и они меньше устают. Можно использовать также маленькие хитрости.

Что или кто может помешать проведению тренинга

Кто такие «крокодилы»? На тренерском жаргоне так иногда называют тех, кто мешает ходу тренинга. В обычной жизни это могут быть очень милые люди,

но во время работы они своим поведением могут разрушить тщательное выстроенное вами здание семинара. Что же с ними делать? Какие они?

Они самые разные. И бороться с ними (или управлять ими) тоже нужно по-разному.

Есть общее правило для тренеров-фасилитаторов. Вы – не строгая учительница, а участники вашего семинара – не нерадивые школьники. Вы не имеете никакого морального права третировать их, раздражаться, проявлять агрессивность или неуважение к ним. Ваша задача – довести, не роняя своего и чужого достоинства, то, что вы задумали, до намеченной цели, не дать развалить группу. Чаше используйте юмор – лучший способ разрядить любую обстановку. Если не можете справиться сами – используйте мнение группы. Большинство людей пришли на семинар работать, и их также раздражают те, кто им мешает.

Ниже вы познакомитесь с типами трудных участников, которые встречаются довольно часто, и особенностями их поведения.

«Человек-нет».

Его поведение. Всегда против. Ему не нравится все, что вы предлагаете. Он всегда против всех мнений и всегда предлагает свой, альтернативный вариант. Отрицание всех и вся – основная черта его характера.

Что с ним делать. Предложите ему изложить свой вариант работы (выступления) в письменном виде. Обещайте просмотреть его предложение и учесть его мнение, если это возможно. Назначьте его главным оппонентом при проведении презентации, попросив внимательно слушать своих коллег. Сошлитесь на лимит времени и предложите поговорить после окончания семинара.

«Птица-говорун».

Его поведение. Говорит обо всем и ни о чем. Не дает другим выступить. Говорит подолгу.

Что с ним делать. Установите регламент на выступление и жестко соблюдайте его. Дайте ему слово после того, как выступают другие. Спросите у группы, не возражает ли она против повторного выступления. Попросите его наблюдать за регламентом.

«Молчун (скучающий)».

Его поведение. Молчит. Скучает. Избегает ответов на вопросы. Смущается, может быть, потому, что чувствует себя не в своей тарелке, дискомфортно. Иногда плохо владеет темой, особенно если пришел на семинар «по разнарядке».

Что с ним делать. Поощряйте любое его высказывание, но искренне. Используйте круговой опрос, когда каждый участник обязан высказать свое мнение. Дайте ему роль наблюдателя, который затем должен описать поведение участников. Если таких людей несколько, используйте следующий прием: по-

просите всех написать свое выступление на карточке (листе бумаги) и затем прочесть его. Попросите участников работать в паре, а затем выступить от имени своего партнера.

«Всезнайка или энциклопедист». Между ними есть одно важное различие. Всезнайка считает, что он знает все, а энциклопедист действительно знает много. Не факт, что он эксперт по теме семинара, но своими знаниями он может увести вас далеко в сторону от цели вашего семинара.

Его поведение. Способен увлеченно и авторитетно говорить на любую тему. Знает ответы на все ваши вопросы. Знает выход из любой ситуации, в запасе у него много примеров, которые он готов приводить.

Что с ним делать. Поблагодарите его за помощь. Задайте ему конкретные вопросы по теме семинара. Если он знает ответ – хорошо. Он ваш помощник. Если не знает, будет работать, так как обычно это очень умный человек. Делайте это деликатно, не задевайте его самолюбия. Дайте ему возможность сделать индивидуальную презентацию, даже если это не предусмотрено в расписании вашей работы.

«Рекламист».

Его поведение. Ответ на любой вопрос сводит к презентации себя или своей организации. Его поведение напоминает известный анекдот про студента, который знал только один билет, об огурцах. На вопрос о пальмах он ответил: «Пальмы растут на юге. А огурцы там не растут. Огурцы – это растение семейства огурцовых», и дальше все о них. Бурно реагирует на попытку остановить его. Требуется, чтобы ему дали рассказать о себе. Иногда самореклама – это единственная цель его участия в семинаре.

Что с ним делать. Мягко возвращайте его к теме дискуссии. Если это не помогает, спросите мнение группы. Иногда действительно всем интересно услышать выступление такого участника. Тем не менее не идите на поводу у группы. Установите регламент выступления и строго выдержите его. Пообещайте выделить ему время, когда можно будет более подробно рассказать о своей организации. Предусмотрите в расписании работы возможность самопрезентации. Если желающих выступить много, можно узнать мнение группы и выделить специальное время (вне учебного процесса) для «открытой трибуны».

Кроме вышеперечисленных трудных личностей, встречаются также:

«Борец». Его девиз «И вечный бой, покой нам только снится».

«Скорая помощь». Всегда готов помочь по делу и без дела.

«Срезальщик». Похож на персонажа рассказа В. Шукшина «Срезал». Задает вопросы, не относящиеся к делу, и радуется, если тренер не может на них ответить.

«Джентльмен» («Приятная дама»). Любит вести светские разговоры, не имеющие никакого отношения к теме.

«Интриган». Может развалить всю группу, так как любит настраивать людей друг против друга.

«Грубиян». Просто грубиян. Встречается не очень часто.

Попытайтесь превратить отрицательную энергию «крокодилов» в положительную. Вы не можете вступать в перепалку с участниками, это одно из основных «нет» для тренера. Но вы можете активно использовать группу и ее мнение там, где чувствуете себя не в силах справиться с «крокодилами». Очень хорошо помогают «Правила работы (нормы)», выработанные группой в начале семинара. Вывешенные на стену, они служат веским аргументом для всех. Часто участники сами, без вашего вмешательства, апеллируют к правилам.

Правовые аспекты

С чего начать?

Планируете ли вы создать некоммерческую организацию или уже работаете в ней – как руководителю и как менеджеру, вам необходимо знать правовое поле, в котором вы и ваша организация осуществляете свою деятельность, поскольку «незнание законов не освобождает от ответственности» за их нарушение или неисполнение.

Необходимо начать с того, что вся ваша деятельность по работе в некоммерческом секторе связана с правом. Нет необходимости изучать всё законодательство (хотя хороший юрист никогда не будет лишним в организации), а достаточно хорошо ориентироваться в нём и знать, куда можно заглянуть для решения той или иной задачи, чтобы она не переросла в проблему.



Статья 50 Гражданского кодекса РФ дает понятие некоммерческих организаций как организаций, не имеющих извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющих полученную прибыль между участниками.

В статьях 116-123 ГК РФ даются понятия и основные принципы деятельности отдельных видов некоммерческих организаций.

Более тесно ваша работа в НКО будет связана с федеральными законами «Об общественных объединениях», «О некоммерческих организациях», Налоговым кодексом Российской Федерации.

Деятельность молодёжных или детских общественных объединений также регулирует Федеральный закон «О государственной поддержке молодёж-

ных и детских общественных объединений» и аналогичный закон, принятый в Самарской области.

Если вы планируете вести или уже ведете благотворительную деятельность, то вашу деятельность регулируют также Федеральный закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях».

Выбор формы НКО

Как правило, инициативные граждане, которые хотят зарегистрировать некоммерческую организацию, в первую очередь встают перед выбором организационно-правовой формы и здесь сталкиваются с одной из первых «трудностей»: затрудняются в выборе подходящей формы или выбирают форму наобум, первую попавшуюся.

Как правило, менеджеры, которые работают в некоммерческих организациях (вне зависимости от того, являются они учредителями или нет) либо нанимаются в организации на работу, мало знают о преимуществах и «ловушках» тех или иных форм.

Дело в том, что организационно-правовых форм некоммерческих организаций больше, чем вы думаете. И чем больше форм вы знаете, тем сложнее самостоятельно сделать выбор.

Всегда помните о том, что правильно выбранная форма организации (так же как и Устав), подобна хорошему костюму, заказанному у портного-профессионала, – сидит точно по «фигуре», подчеркивая ее достоинства и скрывая недостатки, и не мешает движениям.

Если вы не решили для себя, какую форму лучше выбрать для вашей будущей организации и как ее выбрать, если вы хотите знать преимущества и недостатки той формы, согласно которой зарегистрирована ваша организация, ответьте на ряд вопросов, которые мы перед вами поставим, и ситуация для вас начнет проясняться.

Формы НКО

Встречая людей, не первый год работающих и руководящих некоммерческими организациями, приходится нередко сталкиваться с путаницей в использовании терминов «некоммерческие организации» и «общественные объединения» – как правило, их считают либо синонимами, либо двумя разными видами. И то и другое неверно.

В структуре некоммерческих организаций общественные объединения – это особая когорта. Так, термин «общественные объединения» входит в понятие

«некоммерческие организации» (НКО), но есть особенности регулирования их деятельности.



Виды общественных объединений и их место в системе некоммерческих организаций.



Федеральный закон «О некоммерческих организациях» определяет следующие формы НКО:

- общественные и религиозные организации (объединения);
- фонды;
- некоммерческие партнёрства;
- учреждения;
- автономные некоммерческие организации;
- объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

Статья 7 Федерального закона «Об общественных объединениях» определяет, в каких формах могут создаваться общественные объединения:

- общественная организация,
- общественное движение,
- общественный фонд,
- общественное учреждение,
- орган общественной самодеятельности.

Особо следует отметить, что учредителями, членами и участниками общественных объединений не могут быть органы государственной власти и органы местного самоуправления.

Общественные объединения также вправе создавать союзы (ассоциации общественных объединений). Дополнительно необходимо отметить, что фонд и учреждение могут быть как общественные, так и некоммерческие – это зависит от состава учредителей. Но к этому вопросу мы вернемся позже.



Перечень, который мы привели, далеко не исчерпывающий. Деятельность других НКО, не перечисленных в вышеуказанных законах, регламентируется отдельными правовыми актами.

Например, потребительские кооперативы. Помимо того, что статья 116 ГК РФ определяет понятие потребительского кооператива как некоммерческой организации, они регламентируют свою деятельность Законом РФ «О потребительской кооперации в Российской Федерации», правовыми актами субъектов РФ и подзаконными актами.

Итак, определившись с названиями организационно-правовых форм организаций, пора перейти к процедуре определения их сути.

Шаг 1. Определите цели создания организации – внешние или внутренние?

Чтобы правильно выбрать организационно-правовую форму организации, необходимо определить, каковы цели ее создания – внутренние или внешние? Чтобы это понять, приведём наглядные примеры.

Предприниматель создаёт некоммерческое партнёрство для решения проблем её членов – это внутренние цели.

Фонд по развитию предпринимательства действует в целях развития всего бизнеса в регионе, учредители фонда объединились не только для решения своих проблем – это внешние цели.

Другой пример. Общество пчеловодов-любителей или союз филателистов – такие организации объединяют людей по признаку общего интереса, как правило, в них есть формальное членство, и работают они только на благо членов этого конкретного общества. В число подобных организаций могут входить и профессиональные ассоциации (например, врачей-психиатров), и общества родителей с детьми-инвалидами. Одно их делает похожими: в своих целях и задачах, в своей деятельности они не выходят за рамки членства, помогают только узкой группе людей, основавших эту организацию или вступивших в ее ряды – это внутренние цели.

Если шахматный клуб планирует предоставлять место и возможности попрактиковаться в игре своим членам – это внутренние цели. Если же при нем будет открыта школа юных шахматистов – это уже внешние цели.

Если вся деятельность объединения мам с больными детьми – поиск и распределение гуманитарной помощи строго между членами организации – это тоже внутренние цели. Но если эти же мамы планируют создать реабилитационный центр, причем не только для детей членов организации, а для всех детей-инвалидов района, – это внешние цели.



Приведём сравнительную таблицу наиболее распространённых форм НКО по отношению к целям организации. Наличие внутренних и внешних целей у различных форм организаций.

Организационно-правовая форма	Внутренние	Внешние
Общественная организация	+	+
Фонд		+
Учреждение	+	+
Объединения юридических лиц (ассоциации, союзы)	+	+
Некоммерческое партнёрство	+	
Автономная некоммерческая организация		+

Следует отметить, что выбор в этом случае нельзя назвать формальным. К примеру, если вы остановились на выборе некоммерческого партнёрства, то вы ограничены клиентами вашей организации и можете содействовать только своим членам и только в выбранном направлении, так как оно создаётся, как указано в Федеральном законе «О некоммерческих организациях»: «... для содействия её членам в осуществлении её деятельности, направленной на достижение... социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ...».

Шаг 2. Определите состав учредителей организации.

От состава учредителей напрямую зависит выбор формы некоммерческой организации. И здесь мы снова сталкиваемся с особенностями регулирования деятельности общественных объединений. Одной из основных их отличительных особенностей является состав учредителей.



Состав учредителей в зависимости от организационно-правовой формы.

Форма НКО	Учредители		
	физические лица	юридические лица	физические и юридические лица
<i>Общественные объединения</i>	<i>+ (не менее 3 физ./лиц)</i>	<i>+</i>	<i>+ (не менее 3 физ./лиц плюс юр./лица – только обществ. объединения)</i>
<i>Фонд</i>	<i>+</i>	<i>+</i>	<i>+</i>
<i>Учреждение</i>	<i>+</i>	<i>+</i>	<i>+ (финансирующие учреждение полностью или частично)</i>
<i>Объединения юридических лиц (ассоциации, союзы)</i>		<i>+</i>	
<i>Некоммерческое партнёрство</i>	<i>+ (не менее 2 физ./лиц)</i>	<i>+ (не менее 2 юр./лиц)</i>	<i>+</i>
<i>Автономная некоммерческая организация</i>	<i>+</i>	<i>+</i>	<i>+</i>

Учредители общественных объединений



Статья 18 Федерального закона «Об общественных объединениях» устанавливает, что: «Общественные объединения создаются по инициативе их учредителей – не менее трёх физических лиц. Количество учредителей для создания политических партий, профессиональных союзов устанавливается законами об указанных видах общественных объединений. В состав учредителей наряду с физическими лицами могут входить юридические лица – общественные объединения».

Возраст граждан, выступающих учредителями, должен быть не моложе 18 лет. Иностранные граждане и лица без гражданства, наравне с гражданами Российской Федерации, могут быть учредителями, членами и участниками общественных объединений, за исключением случаев, установленных законодательством.

Учредители некоммерческих организаций

В отличие от вышеупомянутого закона, Федеральный закон «О некоммерческих организациях» позволяет гражданам и (или) юридическим лицам вы-

ступать учредителями некоммерческой организации в зависимости от её организационно-правовых форм.

Число учредителей некоммерческой организации не ограничено, если иное не установлено федеральным законом. Некоммерческая организация может быть учреждена одним лицом, за исключением случаев учреждения некоммерческих партнёрств, ассоциаций (союзов) и иных случаев, предусмотренных федеральным законом.

С одной стороны, привлечение в качестве учредителей более широкого круга, в том числе представителей бизнеса, позволяет решить много вопросов, в том числе и финансовых. Однако в этом есть и минусы, о которых обычно говорят после регистрации и в первые дни жизни организации их считают незначительными.

Необходимо также принимать во внимание налоговое законодательство, которое, к сожалению, в данный момент дифференцированно относится к организационно-правовым формам организаций.

Шаг 3. Определите, будет ли организация основана на членстве или нет?

Вопрос учредительства организации и членства – разные понятия. По принципу членства некоммерческие организации можно разделить на две группы:

- организации, имеющие членство;
- организации, не имеющие членства.



Разделение организационно-правовых форм по наличию членства.

Форма НКО	Имеющие членство	Не имеющие членства
<i>Общественные объединения</i>	+	
<i>Фонд</i>		+
<i>Учреждение</i>		+
<i>Объединения юридических лиц (ассоциации, союзы)</i>	+	
<i>Некоммерческое партнёрство</i>	+	
<i>Автономная некоммерческая организация</i>		+

Организации, имеющие членство. В этом случае у вас есть возможность более широко привлекать общественность к деятельности вашей организации, мотивируя приёмом в её члены и преимуществами, которые член организации при этом получит. Вы можете сплотить вокруг себя единомышленников по профессиональному или иному признаку и действовать в общих интересах.

Кроме того, членство позволяет получать для организации дополнительные денежные средства за счёт членских взносов. Однако, как показала практика, в деятельности организации, основанной на членстве, могут возникнуть проблемы, связанные с потерей возможности влияния на ее управление и развитие.

Дело в том, что, создавая некоммерческую организацию, мы не всегда способны учесть проблемы, которые могут возникнуть в последующем в связи с выбранной организационно-правовой формой и учредителями.

Так, при создании общественной организации учредители после ее регистрации автоматически становятся ее членами и не имеют никакого преимущества при решении вопросов организации перед другими членами организации.

Законодательством предусмотрено создание молодежных и детских общественных объединений, также основанных на членстве:

- членами и участниками молодежных общественных объединений могут быть граждане, достигшие 14 лет;
- членами и участниками детских общественных объединений могут быть граждане, достигшие 8 лет.

Условия и порядок приобретения, утраты членства, включая условия выбытия из членов общественных объединений по возрасту, определяются уставами соответствующих общественных объединений.

Согласно Федеральному закону «Об общественных объединениях» никто не может требовать от вас либо от членов организации указывать в официальных документах ваше членство или участие в тех или иных общественных объединениях. Принадлежность или не принадлежность граждан к общественным объединениям не может служить основанием для ограничения их прав и свобод, условием для предоставления им государством каких-либо льгот и преимуществ, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Если предвидеть все опасности в деятельности организации и подойти к этому вопросу профессионально, то можно считать, что организации, основанные на членстве, – удобная организационно-правовая форма для реализации ваших целей и задач.

Организации, не имеющие членства. В организациях, не имеющих членства, есть не только ряд преимуществ, например оперативное решение вопросов, но и свои минусы. Так, в учреждении, где учредителем выступает один или несколько учредителей, как правило, все вопросы решают сами учредители, и вы можете принять решение, не созывая правление либо общее собрание. Однако, если число учредителей велико, это может создать проблемы при обсуждении вопросов и принятии окончательного решения.

Организацию, не основанную на членстве и не являющуюся общественным объединением, может создать и один учредитель. Это большой плюс с точки зрения потери времени при поиске партнеров и единомышленников. Если есть желание создать некоммерческую организацию и вы один, то вам это подходит.

Шаг 4. Определите, хотите ли вы участвовать в управлении организацией?

Организационно-правовые формы НКО отличаются и по правам участников на управление деятельностью организации. В основном в законодательстве предусмотрено право членов, учредителей организации на участие в управлении деятельностью некоммерческой организации.



Например, статья 8 Федерального закона «О некоммерческих организациях» определяет право члена некоммерческого партнерства «участвовать в управлении делами некоммерческого партнерства».

Чтобы не ввести вас в заблуждение, сразу же необходимо отметить, что если права учредителей и членов организации на управление деятельностью некоммерческой организации законами не предусмотрены, то это не значит, что при формировании высших органов управления учредители и члены не смогут в них войти. В этом случае права на управление деятельностью могут быть предусмотрены в уставе организации.



В каких организационно-правовых формах законодательством предусмотрены права учредителей и членов на управление деятельностью некоммерческой организации?

Форма НКО	Права предусмотрены	Права не предусмотрены
Общественные объединения	+	
Фонд		+
Учреждение	+	
Объединения юридических лиц (ассоциации, союзы)	+	
Некоммерческое партнёрство	+	
Автономная некоммерческая организация		+

Шаг 5. Определите, хотите ли вы иметь право на имущество организации?

Не меньше вас заинтересует вопрос имущественных прав членов и учредителей некоммерческой организации на имущество. В основном имущественные права у членов и учредителей на переданное имущество организации не сохраняются. Например, если вы передали общественной организации компьютер

или в качестве вклада при учреждении автономной некоммерческой организации внесли тысячу рублей, то вы не имеете права на их возврат.



По этому поводу статья 10 Федерального закона «О некоммерческих организациях» гласит: «Имущество, переданное автономной некоммерческой организации ее учредителями (учредителем), является собственностью автономной некоммерческой организации. Учредители автономной некоммерческой организации не сохраняют прав на имущество, переданное ими в собственность этой организации».

Однако есть организационно-правовые формы НКО, в которых учредитель (член) организации сохраняет права на переданное организации имущество. Некоммерческое партнерство является классическим тому примером.



Статья 8 вышеуказанного закона предоставляет следующее право своим членам: «...если иное не установлено федеральным законом или учредительными документами некоммерческого партнерства, получать при выходе из некоммерческого партнерства часть его имущества или стоимость этого имущества в пределах стоимости имущества, переданного членами некоммерческого партнерства в его собственность, за исключением членских взносов, в порядке, предусмотренном учредительными документами некоммерческого партнерства; получать в случае ликвидации некоммерческого партнерства часть его имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, либо стоимость этого имущества в пределах стоимости имущества, переданного членами некоммерческого партнерства в его собственность, если иное не предусмотрено федеральным законом или учредительными документами некоммерческого партнерства».



Имущественные права учредителей и членов организаций в зависимости от организационно-правовой формы некоммерческой организации.

Форма НКО	Имеют имущественные права	Не имеют имущественных прав
Общественные объединения		+
Фонд		+
Учреждение	+	
Объединения юридических лиц (ассоциации, союзы)		+
Некоммерческое партнёрство	+	
Автономная некоммерческая организация		+

Это значит, что если вы передали некоммерческому партнерству из лучших побуждений имущество, то при выходе из него, в том случае, если нет ограничений, вы можете истребовать его обратно либо получить возмещение в денежном выражении.

Шаг 6. Определите, хотите ли вы отвечать по обязательствам организации или нет?

Немаловажен и фактор ответственности учредителей и членов организаций по обязательствам некоммерческой организации. Мало кому хочется отвечать по долгам организации, да и еще своим личным имуществом. Но есть и уверенные в себе люди, которые могут проконтролировать работу бухгалтера и руководителя организации, добиться, чтобы ревизионная комиссия в организации не носила формальный характер, а работала, своевременно выявляла недостатки и указывала на возможные ошибки.

Однако, если вы не предполагаете так плотно заниматься организационными вопросами внутри организации, не желаете обременять себя контролем, решили посвятить все свое время реализации уставных целей и задач и, кроме того, не совсем уверены в своих партнерах, то вам нужно остановить свой выбор на организационно-правовой форме, в которой не предусмотрена ваша ответственность по ее обязательствам.

Необходимо также учитывать, что если ваша организация являлась членом ассоциации (союза), то она несет субсидиарную ответственность по обязательствам этой ассоциации (союза) пропорционально своему взносу в течение двух лет с момента выхода. Следовательно, даже при выходе из состава членов организации ответственность сохраняется.



В каких организационно-правовых формах законодательством предусмотрена ответственность учредителей и членов по обязательствам организаций.

Форма НКО	Ответственность предусмотрена	Не предусмотрена ответственность
<i>Общественные объединения</i>		+
<i>Фонд</i>		+
<i>Учреждение</i>	+	
<i>Объединения юридических лиц (ассоциации, союзы)</i>	+	
<i>Некоммерческое партнёрство</i>		+
<i>Автономная некоммерческая организация</i>		+

Мы с вами рассмотрели основные отличия более распространенных организационно-правовых форм некоммерческих организаций. Для того чтобы сделать выбор по организационно-правовой форме, поставьте в каждой таблице напротив организации, которая вам подходит, галочку и в результате получите перечень наиболее подходящих для вас организационно-правовых форм.

Например, вы желаете создать организацию по борьбе с коррупцией.

- Цели создания – внешние. Подходят все, за исключением некоммерческого партнерства.

- У вас есть еще два единомышленника (физических лица) – из оставшихся не подходит только объединение юридических лиц (ассоциация, союз).

- Посовещавшись, вы решили, что членство в организации для вас не важно, и вы создадите организацию без членства. Остались фонд, учреждение, автономная некоммерческая организация.

- Вы бы хотели, чтобы имущественные права на переданное вами в организацию имущество не сохранялись за каждым, не хотите нести субсидиарную ответственность по обязательствам организации. Остались только фонд и автономная некоммерческая организация.

- Вас трое, и вы решаете минимизировать расходы по регистрации, в последующем снизить налоговое бремя на организацию. Ваш выбор – общественный фонд.



Следует отметить, что общественные объединения могут действовать и без государственной регистрации (соответственно, не могут иметь счет, печать и пр.). Статья 3 Федерального закона «Об общественных объединениях» определяет: «Создаваемые гражданами общественные объединения могут регистрироваться в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом, и приобретать права юридического лица либо функционировать без государственной регистрации и приобретения прав юридического лица».

Регистрация НКО

Прежде всего, необходимо отметить, что ранее мы уже разграничили некоммерческие организации на общественные объединения и другие некоммерческие организации. Дело в том, что от организационно-правовой формы зависит и то, какой регистрирующий орган осуществляет регистрацию.

Перечень документов, необходимых для регистрации



Федеральный закон «Об общественных объединениях» устанавливает порядок регистрации общественных объединений.

С 1 июля 2002 г. государственную регистрацию юридических лиц осуществляют налоговые органы. После внесения записи о государственной регистрации в единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ) вновь созданной организации выдается свидетельство о государственной регистрации юридического лица, в котором указывается дата внесения записи о создании юридического лица в ЕГРЮЛ.

Отдельно необходимо сказать о том, что регистрация общественного объединения вам обойдется дешевле, чем других некоммерческих организаций. Перед регистрацией уточните пошлины и решите, что вам по карману.

Федеральный закон «Об общественных объединениях» определяет перечень документов, необходимых для регистрации:

- заявление в регистрирующий орган, подписанное членами постоянно действующего руководящего органа данного общественного объединения с указанием места жительства каждого;

- устав общественного объединения в двух экземплярах;
- выписка из протокола учредительного съезда (конференции) или общественного собрания, содержащая сведения о создании общественного объединения, об утверждении его устава и о формировании руководящих и контрольно-ревизионных органов;

- сведения об учредителях;
- документ об уплате регистрационного сбора;
- документ о предоставлении юридического адреса общественному объединению;

- протоколы учредительных съездов (конференций или общих собраний) структурных подразделений – для международного, всероссийского и межрегионального общественных объединений.

Документы на регистрацию вы обязаны подать в течение трех месяцев со дня проведения учредительного съезда или общего собрания. В противном случае вам придется проводить повторный съезд или общее собрание.

Федеральный закон «О некоммерческих организациях» определяет перечень учредительных документов для некоммерческих организаций:

- устав, утвержденный учредителями, – для общественной или религиозной организации, фонда, некоммерческого партнерства и автономной некоммерческой организации;

- учредительный договор, заключенный их членами, и устав, утвержденный ими, – для ассоциации или союза;

- решение собственника о создании учреждения и устав, утвержденный собственником, – для учреждения.

Вышеуказанный закон позволяет учредителям некоммерческих партнерств, а также автономных некоммерческих организаций заключать учредительный договор. Указ Президента от 8 июля 1994 г. определяет перечень документов для предоставления в регистрирующий орган. Он включает в себя следующее:

- заявление о регистрации организации, составленное в произвольной форме и подписанное учредителями;
- утвержденный учредителями устав;
- свидетельство об уплате госпошлины.

В этом же документе указано, что при регистрации некоммерческих организаций, имеющих право ведения предпринимательской деятельности, не требуется представления решения о создании предприятия или договора учредителей, но, на наш взгляд, договор не помешает. В отличие от общественных объединений, при государственной регистрации других НКО не допускается требование гарантийных писем и иных документов, подтверждающих его местонахождение, указанное в учредительных документах.

Перечни полные и расширению не подлежат. При регистрации регистрирующий орган не может потребовать предоставления иных или дополнительных документов.

По возможности, предоставьте на государственную регистрацию дополнительные экземпляры устава для того, чтобы вам в регистрирующем органе заверили копии устава. Они вам пригодятся в последующем и вы сможете сэкономить деньги на их заверении у нотариуса.

Содержание учредительных документов

Перечень необходимых положений, которые должен включать устав, согласно статье 20 Закона «Об общественных объединениях»:

«Устав общественного объединения должен предусматривать:

- название, цели общественного объединения, его организационно-правовую форму;
- структуру общественного объединения, руководящие и контрольно-ревизионные органы общественного объединения, территорию, в пределах которой данное объединение осуществляет свою деятельность;
- условия и порядок приобретения и утраты членства в общественном объединении, права и обязанности членов данного объединения (только для объединения, предусматривающего членство);
- компетенцию и порядок формирования руководящих органов общественного объединения, сроки их полномочий, место нахождения постоянно действующего руководящего органа;

- порядок внесения изменений и дополнений в устав общественного объединения;

- источники формирования денежных средств и иного имущества общественного объединения, права общественного объединения и его структурных подразделений по управлению имуществом;

- порядок реорганизации и (или) ликвидации общественного объединения».

В учредительных документах некоммерческой организации должны определяться:

- наименование некоммерческой организации, содержащее указание на характер ее деятельности и организационно-правовую форму, место нахождения некоммерческой организации;

- порядок управления деятельностью;

- предмет и цели деятельности;

- сведения о филиалах и представительствах;

- права и обязанности членов;

- условия и порядок приема в члены некоммерческой организации и выхода из нее (в случае, если некоммерческая организация имеет членство);

- источники формирования имущества некоммерческой организации;

- порядок внесения изменений в учредительные документы некоммерческой организации;

- порядок использования имущества в случае ликвидации некоммерческой организации;

- иные положения, предусмотренные настоящим Федеральным законом и иными федеральными законами.

В учредительном договоре учредители обязуются создать некоммерческую организацию и определяют порядок:

- совместной деятельности по созданию некоммерческой организации;

- условия передачи ей своего имущества и участия в ее деятельности;

- условия и порядок выхода учредителей (участников) из ее состава.

Учредительные документы ассоциации (союза), некоммерческого партнерства также должны содержать:

- условия о составе и компетенции их органов управления;

- о порядке принятия ими решений, в том числе по вопросам, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов;

- о порядке распределения имущества, остающегося после ликвидации ассоциации (союза), некоммерческого партнерства.

Учредительные документы некоммерческой организации могут содержать и иные не противоречащие законодательству положения.

Сроки регистрации

Сроки регистрации общественных объединений и других некоммерческих организаций также отличаются. Ранее упомянутый Указ Президента устанавливает, что регистрация предприятия осуществляется регистрирующим органом не позднее трех дней с момента представления необходимых документов либо в течение 30 календарных дней с даты почтового отправления, указанной в квитанции об отсылке учредительных документов.

В свою очередь, Федеральный закон «Об общественных объединениях» обязывает регистрирующий орган в месячный срок рассмотреть заявление общественного объединения о его регистрации и принять решение. Из этого и из практики следует, что общественные объединения, как правило, регистрируются в более продолжительные сроки.

Основания для отказа в регистрации

Законодательством определены основания для отказа в государственной регистрации. Так, отказ в государственной регистрации общественным объединениям может быть по следующим основаниям:

- если устав общественного объединения противоречит Конституции РФ и другому действующему законодательству РФ;
- если не предоставлен полный перечень учредительных документов или они оформлены в ненадлежащем порядке;
- если ранее зарегистрировано общественное объединение с тем же названием на территории, в пределах которой данное объединение осуществляет свою деятельность;
- если органом, регистрирующим общественные объединения, установлено, что в представленных на регистрацию учредительных документах содержится недостоверная информация;
- если название общественного объединения оскорбляет нравственность, национальные и религиозные чувства граждан.

Указом же Президента определен более емкий перечень причин, который, по сути, совпадает с общими причинами отказа в государственной регистрации общественных объединений.

Зная требования, их не так сложно выполнить и избежать конфликтных ситуаций с регистрирующим органом. Если вы считаете, что вам отказали в регистрации несправедливо, нарушили ваши права, то вы имеете право выйти

в суд за защитой своих прав в государственной регистрации некоммерческой организации.

Формирование руководящих органов НКО

Формирование руководящих органов в некоммерческих организациях весьма разнообразно, и вам придется над этим поработать. Лучше всего, если вы адаптируете их к конкретной организации, в зависимости от выбранных видов деятельности.

При решении вопроса формирования коллегиального высшего органа управления автономной некоммерческой организации вы должны принять во внимание то, что лица, являющиеся работниками этой некоммерческой организации, не могут составлять более чем одну треть общего числа членов коллегиального высшего органа управления. Это значит, что если Совет организации состоит из пяти человек, то работником в организации может быть только один из членов Совета. Поэтому, если вы учредители и желаете быть работниками автономной некоммерческой организации (например, генеральным директором), предусмотрите в Уставе, что учредители назначают состав Совета организации, не входя в него.



Руководящие органы НКО проектам.

Форма НКО	Руководящий орган
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Общественная организация</i>	<i>Съезд или общее собрание. Постоянно действующим руководящим органом является выборный коллегиальный орган</i>
<i>Общественный фонд</i>	<i>Формируется учредителями и (или) участниками либо решением учредителей, принятым в виде рекомендаций или персональных назначений, либо путём избрания участниками на съезде или общем собрании</i>
<i>Общественное учреждение</i>	<i>Лица, назначенные учредителем. Может создаваться коллегиальный орган, избираемый участниками, не являющимися учредителями данного учреждения и потребителями его услуг</i>
<i>Некоммерческое партнёрство</i>	<i>Общее собрание членов. Исполнительный орган может быть коллегиальным или единоличным.</i>

1	2
<i>Объединение юридических лиц (ассоциация, союз)</i>	<i>Общее собрание членов. Исполнительный орган может быть коллегиальным или единоличным</i>
<i>Автономная некоммерческая организация</i>	<i>Коллегиальный высший орган управления. Исполнительный орган может быть коллегиальным или единоличным</i>
<i>Фонд</i>	<i>Порядок управления определяется его уставом. Исполнительный орган может быть коллегиальным или единоличным</i>

Полномочия высшего органа управления

Компетенция высшего органа управления некоммерческой организации неоспорима. К его компетенции, согласно Федеральному закону «О некоммерческих организациях», относятся:

- изменение устава некоммерческой организации;
- определение приоритетных направлений деятельности некоммерческой организации, принципов формирования и использования ее имущества;
- образование исполнительных органов некоммерческой организации и досрочное прекращение их полномочий;
- утверждение годового отчета и годового бухгалтерского баланса;
- утверждение финансового плана некоммерческой организации и внесение в него изменений;
- создание филиалов и открытие представительств некоммерческой организации;
- участие в других организациях;
- реорганизация и ликвидация некоммерческой организации (за исключением ликвидации фонда).

Законом «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» высший орган управления помимо указанных решает следующие вопросы:

- образование контрольно-ревизионных органов и досрочное прекращение их полномочий;
- утверждение благотворительных программ;
- принятие решений о создании коммерческих и некоммерческих организаций.

Полномочия исполнительного органа управления

Исполнительный орган некоммерческой организации осуществляет текущее руководство деятельностью некоммерческой организации и подотчетен высшему органу управления некоммерческой организации.

К его компетенции относится решение всех вопросов, которые не составляют исключительную компетенцию других органов управления некоммерческой организации, определенную законодательством.

Местонахождение НКО

Создавая организацию, первое, с чем вы столкнетесь, это местонахождение организации. Если у вас достаточно средств, вы можете приобрести помещение. Однако покупка помещения более серьезное дело, чем вы думаете.

В настоящее время в этой сфере люди и организации все чаще страдают от действий мошенников.

При отсутствии достаточных средств на покупку помещения вам придется разместить свою организацию либо в своей квартире, что не всегда удобно, либо арендовать помещение у других.

Как правило, при поиске помещения навстречу некоммерческим организациям чаще всего идут образовательные учреждения. Они охотно предоставляют помещение под офис организации, а НКО, в свою очередь, помогает учреждению тем или иным образом. В подобном случае НКО должно заключить договор аренды помещения либо о безвозмездном пользовании помещением.

Необходимо напомнить, что местонахождение вашей организации вы указываете в уставе, и при его изменении необходимо вносить и изменения в устав. Порядок внесения изменений в устав организации такой же, как и при регистрации. Вам необходимо предоставить документы в регистрирующий орган и после внесения изменений в устав придется известить налоговый орган и менять свидетельство ИНН, так как в этом документе указан адрес вашей организации. Поэтому лучше, если вы выберете местонахождение вашей организации на длительный срок и заключите нормальный договор.

Арендные отношения регулируются Гражданским кодексом РФ. При заключении договора аренды либо договора безвозмездного пользования помещением особое внимание обратите на его срок.

Руководители организаций зачастую радуются заключению бессрочного договора и это их ошибка. Дело в том, что Гражданский кодекс предусматривает довольно простую процедуру расторжения как бессрочного договора аренды помещения, так и бессрочного договора безвозмездного пользования. Этот воп-

рос обычно возникает при смене собственника имущества либо при смене руководителя организации собственника.

При правильно заключенном договоре аренды с указанием срока даже переход права собственности на сданное в аренду имущество к другому лицу не является основанием для изменения или расторжения договора аренды.

Согласно статье 610 ГК РФ, если срок договора аренды не определен, каждая из сторон вправе в любое время отказаться от договора, предупредив об этом другую сторону за один месяц, а при аренде недвижимого имущества за три месяца. Однако в своем договоре вы можете предусмотреть и иной срок, однако на практике реализовывать это право забывают.

Из этого исходит, что лучше указать срок действия договора и предусмотреть его пролонгацию. Таким образом, вы обезопасите себя от внезапного расторжения договора и лишних расходов, связанных с внесением изменений в учредительные документы при смене местонахождения организации.

Не лишним будет напомнить, что чем больше пунктов вы предусмотрите в договоре, тем легче будет по нему работать. Не забудьте оформить акт передачи помещения с описанием помещения, так как при его освобождении могут возникнуть вопросы по его состоянию. Постарайтесь договориться с владельцем имущества включить в счет арендной платы сумму ремонта помещения, который вы будете делать и получите разрешение на перепланировку, если это необходимо.

В том случае, если для выполнения ремонтных работ вы прибегаете к услугам строительно-ремонтных организаций, обратите внимание на следующее:

- пользуйтесь услугами фирм, имеющих лицензии;
- не допускайте к ремонтно-строительным работам организацию до тех пор, пока не заключили договор;
- договорившись об условиях договора, цену работ устанавливайте твердую, а не приблизительную. В противном случае готовьтесь к увеличению цены;
- не перечисляйте авансом полную цену договора до подписания акта приемки-сдачи отремонтированного помещения.

Формирование имущества

Разместившись в офисе, вы начинаете заниматься поиском средств. Закон «Об общественных объединениях» определяет перечень источников формирования имущества общественных объединений:

- вступительные и членские взносы, если их уплата предусмотрена уставом;
- добровольные взносы и пожертвования;

- поступления от проводимых в соответствии с уставом общественного объединения лекций, выставок, лотерей, аукционов, спортивных и иных мероприятий;

- доходы от предпринимательской деятельности общественного объединения; гражданско-правовых сделок; внешнеэкономической деятельности общественного объединения;

- другие не запрещенные законом поступления.

Источниками формирования имущества некоммерческой организации в денежной и иных формах, согласно статье 26 ФЗ «О некоммерческих организациях», являются:

- регулярные и единовременные поступления от учредителей (участников, членов);

- добровольные имущественные взносы и пожертвования;

- выручка от реализации товаров, работ, услуг;

- дивиденды (доходы, проценты), получаемые по акциям, облигациям, другим ценным бумагам и вкладам;

- доходы, получаемые от собственности некоммерческой организации;

- другие не запрещенные законом поступления.

Если вы зарегистрировали благотворительную организацию, то должны руководствоваться ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», в котором установлены источники формирования имущества благотворительной организации:

- взносы учредителей благотворительной организации;

- членские взносы (для благотворительных организаций, основанных на членстве);

- благотворительные пожертвования, в том числе носящие целевой характер (благотворительные гранты), предоставляемые гражданами и юридическими лицами в денежной или натуральной форме;

- доходы от внереализационных операций, включая доходы от ценных бумаг;

- поступления от деятельности по привлечению ресурсов (проведение кампаний по привлечению благотворителей и добровольцев, включая организацию развлекательных, культурных, спортивных и иных массовых мероприятий, проведение кампаний по сбору благотворительных пожертвований, проведение лотерей и аукционов в соответствии с законодательством Российской Федерации, реализацию имущества и пожертвований, поступивших от благотворителей, в соответствии с их пожеланиями);

- доходы от разрешенной законом предпринимательской деятельности;

- поступления из федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов и внебюджетных фондов;
- доходы от деятельности хозяйственных обществ, учрежденных благотворительной организацией;
- труд добровольцев;
- иные не запрещенные законом источники.

Как вы могли убедиться, во всех случаях источники формирования имущества схожие, в том числе и возможность заниматься предпринимательской деятельностью. Разберем те источники формирования имущества, которые наиболее часто применяются НКО и по которым чаще всего встречаются вопросы.

Членские взносы

Один из основных источников существования многих организаций – это членские взносы. Их размер и порядок уплаты, как правило, регулируется не уставом НКО, а тем руководящим органом, который, в соответствии с уставом, уполномочен это делать.

При этом необходимо помнить, что при выходе из членов организации за ее членами не сохраняются права на уплаченные членские взносы. Кроме того, при передаче членами организации в ее собственность имущества они также не сохраняют на него имущественных прав, за исключением некоммерческого партнерства. Об этом подробнее мы писали выше.

Благотворительные пожертвования

При оформлении благотворительного пожертвования необходимо руководствоваться действующим законодательством. Так, ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» определяет цели благотворительной деятельности:

- социальная поддержка и защита граждан, включая улучшение материального положения малообеспеченных, социальную реабилитацию безработных, инвалидов и иных лиц, которые в силу своих физических или интеллектуальных особенностей, иных обстоятельств не способны самостоятельно реализовать свои права и законные интересы;
- подготовка населения к преодолению последствий стихийных бедствий, экологических, промышленных или иных катастроф, к предотвращению несчастных случаев;
- оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, промышленных или иных катастроф, социальных, национальных,

религиозных конфликтов, жертвам репрессий, беженцам и вынужденным переселенцам;

- содействие укреплению мира, дружбы и согласия между народами, предотвращению социальных, национальных, религиозных конфликтов;
- содействие укреплению престижа и роли семьи в обществе;
- содействие защите материнства, детства и отцовства;
- содействие деятельности в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, духовному развитию личности;
- содействие деятельности в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, а также пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан;
- содействие деятельности в сфере физической культуры и массового спорта;
- охрана окружающей природной среды и защиты животных;
- охрана и должное содержание зданий, объектов и территорий, имеющих историческое, культовое, культурное или природоохранное значение, и мест захоронения.

Перечень целей полон и расширению не подлежит. При оформлении договора на благотворительное пожертвование, во избежание конфликтов с фискальными органами, следует одну или несколько целей воспроизвести полностью.

Гражданский кодекс РФ предусматривает такое понятие, как «пожертвование». Пожертвованием признается дарение вещи или права в общеполезных целях. Статья 582 ГК РФ определяет перечень благополучателей.

Пожертвования могут делаться:

- гражданам;
- лечебным, воспитательным учреждениям;
- учреждениям социальной защиты и другим аналогичным учреждениям;
- благотворительным, научным и учебным учреждениям;
- фондам, музеям и другим учреждениям культуры;
- общественным и религиозным организациям;
- государству, субъектам Российской Федерации: республикам, краям, областям, городам федерального значения, автономным областям, автономным округам;
- а также городским, сельским поселениям и другим муниципальным образованиям.

На принятие пожертвования не требуется чьего-либо разрешения или согласия. Пожертвование имущества гражданину должно быть, а юридическим лицам – может быть обусловлено жертвователем использованием этого имущества по определенному назначению.

При отсутствии такого условия пожертвование имущества гражданину считается обычным дарением. В этом случае необходимо уплатить соответствующие налоги. В остальных случаях пожертвованное имущество используется одаряемым в соответствии с назначением имущества.

Юридическое лицо, принимающее пожертвование, для использования которого установлено определенное назначение, должно вести обособленный учет всех операций по использованию пожертвованного имущества.

Если использование пожертвованного имущества, в соответствии с указанным жертвователем назначением, становится вследствие изменившихся обстоятельств невозможным, оно может быть использовано по другому назначению лишь с согласия жертвователя. В случае смерти гражданина-жертвователя или ликвидации юридического лица-жертвователя – по решению суда. Поэтому при заключении договора предусмотрите более широкий круг целей, на которые может быть направленно использование средств.

Использование пожертвованного имущества не в соответствии с указанным жертвователем назначением или изменение этого назначения без согласия жертвователя дает право жертвователю, его наследникам или иному правопреемнику требовать отмены пожертвования. Это отличает договор пожертвования от договора дарения.

Средства от спонсоров

Как правило, некоммерческие организации занимаются рассылкой писем о спонсорстве в коммерческие структуры. При получении согласия от потенциального спонсора, организация заключает договор о спонсорстве. И кажется, что нет ничего проще, чем заключить договор.

Однако нередко случается, когда организация становится заложником оформленного ею же документа, и возникают проблемы с фискальными органами. Дело в том, что спонсорство бывает разное. В одном случае – это бескорыстная помощь, а в другом она подпадает под действия ФЗ «О рекламе».



Статья 19 ФЗ «О рекламе» определяет понятие «спонсорство» следующим образом: «Под спонсорством в целях настоящего Федерального закона понимается осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имущества, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемым рекламы о спонсоре, его товарах.

Спонсорский вклад признается платой за рекламу, а спонсор и спонсируемый, соответственно, рекламодателем и рекламораспространителем. Спонсор не вправе вмешиваться в деятельность спонсируемого».

При оформлении договора о спонсорстве необходимо это учесть.

Целевое финансирование

К сожалению, в Гражданском кодексе РФ не дается понятие «целевое финансирование», которое так часто применяется некоммерческими организациями. Однако в другой законодательной базе можно найти понятие целевого финансирования. Так, статья 251 Налогового кодекса РФ определяет, что относится к средствам целевого финансирования и целевым поступлениям на содержание некоммерческих организаций и ведение их уставной деятельности. Заключая договор о целевом финансировании, обязательно:

- предусмотрите в нем цели, на которые направляются средства;
- сроки расходования либо пользования средствами;
- отметьте, что договор носит безвозмездный характер, то есть деятельность по целевому финансированию должна носить общепользительный характер, не должна быть направлена на удовлетворение потребностей финансирующей стороны и не должна нести коммерческий характер;
- ведение раздельного учета доходов и расходов, полученных в рамках целевого финансирования.

При оформлении договора проконсультируйтесь со своим бухгалтером.

Предпринимательская деятельность

Все чаще некоммерческие организации с целью пополнения бюджета прибегают к предпринимательской деятельности. Некоммерческая организация может осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых она создана. Такой деятельностью признаются:

- приносящее прибыль производство товаров и услуг, отвечающих целям создания некоммерческой организации;
- приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав;
- участие в хозяйственных обществах и участие в товариществах на вере в качестве вкладчика.

Например, общественная организация «Союз юристов» проводит платные семинары по практике применения действующего законодательства. Даже при условии, что все полученные денежные средства расходуются только на прове-

дение данного семинара, эта деятельность признается предпринимательской с соответствующими последствиями, в том числе и обязанностью уплаты налога на имущество.

Поэтому при решении заняться предпринимательской деятельностью все просчитайте и определите, выгодно это для вас или нет.

Предпринимательская деятельность осуществляется некоммерческими организациями в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О введении в действие части первой Гражданского кодекса Российской Федерации» и другими законодательными актами Российской Федерации.

Общественные объединения так же, как и другие НКО, могут:

- создавать хозяйственные товарищества, общества и иные хозяйственные организации, а также
- приобретать имущество, предназначенное для ведения предпринимательской деятельности.

Создаваемые общественными объединениями хозяйственные товарищества, общества и иные хозяйственные организации вносят в соответствующие бюджеты платежи в порядке и размерах, установленных законодательством Российской Федерации.

Доходы от предпринимательской деятельности общественных объединений не могут перераспределяться между членами или участниками этих объединений и должны использоваться только для достижения уставных целей. Это не значит, что вы не можете выплачивать заработную плату членам своей организации, которые заняты в предпринимательской деятельности, – выплата заработной платы не считается перераспределением доходов.

Допускается использование общественными объединениями своих средств на благотворительные цели, даже если это не указано в их уставах.

Партнерство

Некоммерческая организация не может жить и развиваться в изоляции от других НКО. В процессе деятельности заключается немало договоров о сотрудничестве, партнерстве.

Однако руководители, как правило, не утруждают себя познаниями гражданского законодательства и, выбрав один из образцов договоров, стороны заключают договор о совместной деятельности. Широко этот договор применяется при поездках на семинары, конференции, стажировки.

Необходимо предостеречь от необдуманных заключений договоров. Дело в том, что договор о совместной деятельности (простого товарищества без обра-

зования юридического лица) регламентируется главой 55 Гражданского кодекса РФ. И в том случае, когда вы слепо перепечатываете бланк договора простого товарищества из сборника договоров, в последующем вы обязаны руководствоваться и соответствующими нормами ГК РФ.

Так, в статье 1047 ГК РФ предусмотрена ответственность товарищей по общим обязательствам (!). Если договор простого товарищества не связан с осуществлением его участниками предпринимательской деятельности, каждый товарищ отвечает по общим договорным обязательствам всем своим имуществом пропорционально стоимости его вклада в общее дело.

По общим обязательствам, возникшим не из договора, товарищи отвечают солидарно. Общими обязательствами может считаться, к примеру, совместное причинение вреда. Следовательно, если вы не желаете нести ответственность по проведению семинара, будучи лишь его участником, не подписывайте слепо договор.

В процессе деятельности некоммерческие организации со своими партнерами заключают протокол о намерениях или, как определено в ГК РФ, предварительный договор. Необходимо знать, что он должен включать в себя ряд обязательных условий:

- предварительный договор заключается в форме, установленной для основного договора, а если форма основного договора не установлена, то в письменной форме. При несоблюдении правил по форме договора он может быть признан ничтожным.
- предварительный договор должен содержать условия, позволяющие установить предмет, а также другие существенные условия основного договора.
- в предварительном договоре указывается срок, в который стороны обязуются заключить основной договор. Если же вы не определили срок в договоре, то основной договор подлежит заключению в течение года с момента заключения предварительного договора. В случае, если сторона, заключившая предварительный договор, уклоняется от заключения основного договора, другая сторона вправе обратиться в суд с требованием о понуждении заключить договор.

Заключение любого партнерского договора – серьезное дело, и к этому нельзя относиться легкомысленно.

Конфликт интересов

При совершении тех или иных действий (например, приобретение товаров) необходимо учитывать заинтересованность в их совершении, влекущих за собой конфликт интересов, заинтересованных лиц и вашей некоммерческой организации, так как несоблюдение норм статьи 27 ФЗ «О некоммерческих организациях» может привести к признанию судом действий недействительными.

Так, вышеуказанная статья относит к заинтересованным лицам с другими организациями и гражданами:

- руководителя, заместителя руководителя некоммерческой организации;
- лиц, входящих в состав органов управления некоммерческой организации или органов надзора за ее деятельностью, если указанные лица состоят с этими организациями или гражданами в трудовых отношениях, являются участниками, кредиторами этих организаций либо состоят с этими гражданами в близких родственных отношениях или являются кредиторами этих граждан.

При этом указанные организации или граждане являются:

- поставщиками товаров (услуг) для некоммерческой организации;
- крупными потребителями товаров (услуг), производимых некоммерческой организацией;
- владеют имуществом, которое полностью или частично образовано некоммерческой организацией, или могут извлекать выгоду из пользования, распоряжения имуществом некоммерческой организации.

В случае, если возникает конфликт интересов, заинтересованное лицо обязано:

- сообщить о своей заинтересованности органу управления некоммерческой организации или органу надзора за ее деятельностью до момента принятия решения о заключении сделки;
- сделка должна быть одобрена органом управления некоммерческой организации или органом надзора за ее деятельностью.

Если в результате действий с конфликтом интересов некоммерческой организации был нанесен ущерб, то заинтересованные лица обязаны возместить этот ущерб некоммерческой организации в соответствии с установленным законодательством порядком (статьи 15, 53, 393 ГК РФ).

Преобразование НКО

В условиях развития третьего сектора некоторые организации пытаются изменить организационно-правовую форму НКО. Такой процесс называется «преобразование».

Статья 17 ФЗ «О некоммерческих организациях» предусматривает перечень тех форм НКО, в которые может быть преобразована некоммерческая организация: «Некоммерческое партнерство вправе преобразоваться в общественную организацию (объединение), фонд или автономную некоммерческую организацию.

Учреждение может быть преобразовано в фонд, автономную некоммерческую организацию, хозяйственное общество. Преобразование государственных или муниципальных учреждений в некоммерческие организации иных форм

или хозяйственное общество допускается в случаях и в порядке, которые установлены законом.

Автономная некоммерческая организация вправе преобразоваться в общественную организацию (объединение) либо в фонд. Ассоциация или союз вправе преобразоваться в фонд, автономную некоммерческую организацию, хозяйственное общество или товарищество.

Решение о преобразовании некоммерческого партнерства принимается учредителями единогласно, ассоциации (союза) – всеми членами, заключившими договор о ее создании.

Решение о преобразовании учреждения принимается его собственником.

Решение о преобразовании автономной некоммерческой организации принимается ее высшим органом управления в соответствии с настоящим Федеральным законом в порядке, предусмотренном уставом автономной некоммерческой организации.

При преобразовании некоммерческой организации к вновь возникшей организации переходят права и обязанности реорганизованной некоммерческой организации в соответствии с передаточным актом».

Перечень является исчерпывающим и из него видно, что преобразование фонда, общественной или религиозной организации, общественного движения не предусмотрено.

Однако статья 25 ФЗ «Об общественных объединениях» предусматривает возможность реорганизации общественных объединений и, следовательно, можно считать, что общественные объединения могут реорганизоваться только в другую форму общественных объединений.

Контроль за деятельностью НКО

НКО не могут существовать вне общества и, естественно, подчиняются и действуют согласно законодательству РФ.

Естественно, что деятельность некоммерческих организаций наравне со всеми подлежит контролю со стороны государства.



ФЗ «О некоммерческих организациях» говорит об этом следующее.

Статья 32. Контроль за деятельностью некоммерческой организации.

1. Некоммерческая организация ведет бухгалтерский учет и статистическую отчетность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Некоммерческая организация предоставляет информацию о своей деятельности органам государственной статистики и налоговым органам, учредителям и иным лицам в соответствии с законодательством Российской Федерации и учредительными документами некоммерческой организации.

2. Размеры и структура доходов некоммерческой организации, а также сведения о размерах и составе имущества некоммерческой организации, о ее расходах, численности и составе работников, об оплате их труда, об использовании безвозмездного труда граждан в деятельности некоммерческой организации не могут быть предметом коммерческой тайны.

Как мы отмечали ранее, общественные объединения имеют отличительные особенности, в том числе и в области их обязательств, предусмотренных законодательством.

Общественное объединение обязано:

- соблюдать законодательство Российской Федерации, общепризнанные принципы и нормы международного права, касающиеся сферы его деятельности, а также нормы, предусмотренные его уставом и иными учредительными документами;
- ежегодно публиковать отчет об использовании своего имущества или обеспечивать доступность ознакомления с указанным отчетом;
- ежегодно информировать орган, регистрирующий общественные объединения, о продолжении своей деятельности с указанием действительного места нахождения постоянно действующего руководящего органа, его названия и данных о руководителях общественного объединения в объеме сведений, включаемых в единый государственный реестр юридических лиц;
- представлять по запросу органа, регистрирующего общественные объединения, решения руководящих органов и должностных лиц общественного объединения, а также годовые и квартальные отчеты о своей деятельности в объеме сведений, представляемых в налоговые органы;
- допускать представителей органа, регистрирующего общественные объединения, на проводимые общественным объединением мероприятия;
- оказывать содействие представителям органа, регистрирующего общественные объединения, в ознакомлении с деятельностью общественного объединения в связи с достижением уставных целей и соблюдением законодательства Российской Федерации.

Необходимо отметить, что непредставление обновленных сведений для внесения в единый государственный реестр юридических лиц в течение трех лет влечет за собой обращение органа, зарегистрировавшего общественное объединение, в суд с иском о признании данного объединения прекратившим свою

деятельность в качестве юридического лица и об исключении его из единого государственного реестра юридических лиц.

Возьмите за правило в конце года представлять отчет в регистрирующий орган, тем более что сделать это не сложно.

Ликвидация НКО

Знания о деятельности организации будут не полны, если не упомянуть о порядке ликвидации НКО. Некоммерческая организация может быть ликвидирована в добровольном порядке либо принудительно.

Для добровольной ликвидации могут быть различные основания, так как исчерпывающего перечня нет.

Как правило, за исключением фонда (об этом упоминалось выше) ликвидация в добровольном порядке может производиться по решению учредителей организации или по решению ее органа, уполномоченного принимать такое решение.

При ликвидации некоммерческой организации следует руководствоваться общими правилами ликвидации юридического лица, предусмотренными статьями 61-65 Гражданского кодекса РФ и пунктом 2 статьи 119 ГК РФ в случае ликвидации фонда.

Законом «Об общественных объединениях» определено, на основании чего может быть ликвидировано общественное объединение, в случае:

- нарушения виновным статьи 16 указанного закона, то есть если общественные объединения действуют с целями насильственного изменения основ конституционного строя и нарушения целостности Российской Федерации, подрыва безопасности государства, создания вооруженных формирований, разжигания социальной, расовой, национальной или религиозной розни;
- нарушения виновным своими действиями прав и свобод граждан;
- неоднократных или грубых нарушений законов или иных правовых актов либо при систематическом осуществлении общественным объединением деятельности, противоречащей его уставным целям.

Учредители (участники) некоммерческой организации или орган, принявший решение о ее ликвидации, назначают, по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию юридических лиц, ликвидационную комиссию (ликвидатора) и устанавливают в соответствии с законодательством порядок и сроки ликвидации некоммерческой организации.

Все полномочия по управлению делами некоммерческой организации с момента назначения ликвидационной комиссии переходят к ней. Ликвидационная комиссия от имени ликвидируемой некоммерческой организации выступает в суде.

После назначения ликвидационной комиссии она помещает в органах печати, в которых публикуются данные о государственной регистрации юридических лиц, публикацию о ликвидации некоммерческой организации, порядке и сроке заявления требований ее кредиторами. При этом законодательством установлен минимальный срок заявления требований кредиторами – два месяца со дня публикации о ликвидации некоммерческой организации.

Основной задачей ликвидационной комиссии является выявление кредиторов и получение дебиторской задолженности. Ликвидационная комиссия уведомляет в письменной форме кредиторов о ликвидации некоммерческой организации. По окончании срока для предъявления требований кредиторами ликвидационная комиссия составляет промежуточный ликвидационный баланс, утвержденный учредителями (участниками) некоммерческой организации или органом, принявшим решение о ее ликвидации, по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию юридических лиц, который содержит сведения о составе имущества ликвидируемой некоммерческой организации, перечне предъявленных кредиторами требований, а также о результатах их рассмотрения.

Если денежных средств у организации недостаточно для удовлетворения требований кредиторов, ликвидационная комиссия осуществляет продажу имущества некоммерческой организации с публичных торгов в порядке, установленном для исполнения судебных решений.

При недостаточности у ликвидируемого учреждения денежных средств для удовлетворения требований кредиторов последние вправе обратиться в суд с иском об удовлетворении оставшейся части требований за счет собственника этого учреждения.

Выплаты производятся в соответствии с промежуточным ликвидационным балансом, начиная со дня его утверждения, за исключением кредиторов пятой очереди, выплаты которым производятся по истечении месяца со дня утверждения промежуточного ликвидационного баланса.

Оставшееся после удовлетворения требований кредиторов имущество направляется, в соответствии с учредительными документами некоммерческой организации, на цели, в интересах которых она была создана, и (или) на благотворительные цели. В случае, если использование имущества ликвидируемой некоммерческой организации в соответствии с ее учредительными документами не представляется возможным, оно обращается в доход государства.

При ликвидации некоммерческого партнерства оставшееся имущество подлежит распределению между членами некоммерческого партнерства в соответствии с их имущественным взносом, размер которого не превышает размер

их имущественных взносов, если иное не установлено федеральными законами или учредительными документами некоммерческого партнерства.

Оставшееся после удовлетворения требований кредиторов имущество учреждения передается его собственнику, если иное не предусмотрено законами и иными правовыми актами Российской Федерации или учредительными документами учреждения. Ликвидация некоммерческой организации считается завершенной, а некоммерческая организация — прекратившей существование после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридических лиц.

Фандрайзинг

Фандрайзинг – одно из важнейших направлений деятельности организации. Целые организации (например, Лига фандрайзеров) занимаются вопросами привлечения средств.



Фандрайзинг – деятельность организации, использующая более эффективные и более продуктивные, чем у других организаций, методы и способы, и направленная на получение организацией ресурсов, необходимых для реализации ее программ и достижения стоящих перед ней целей, на обеспечение желаемой удовлетворенности источнику ресурсов и укреплению благополучия общества в целом.

Основные постулаты фандрайзинга:

Фандрайзинг – не деньги, а ваша работа, для выполнения которой нужны деньги!

Фандрайзинг – долгосрочные отношения между людьми!!!

Фандрайзинг – нужный человек в нужном месте и в нужное время!

Просите!!! Вы никогда не получите того, о чем не просите!

Фандрайзинг – радость, воодушевление, которое нужно передать и дарителю.

Для того чтобы найти деньги, организации нужно знать ответы на 2 вопроса:

1. Какая существует потребность (какая проблема является жизненно важной)?

2. Для чего они нужны (что нужно сделать, чтобы ее решить, кому помочь и как)?

Независимо от того, из какого источника организация привлекает средства, она должна уметь четко и ясно, простым понятным всем языком рассказать/написать, для решения какой проблемы/помощи каким людям нужны эти деньги/средства, и убедить донора, что именно она поможет решить проблему.

Важно:

- не преувеличивать свои возможности, не давать обещаний, которые трудно/невозможно выполнить;
- помнить о том, что, принимая пожертвования от донора, организация одновременно берет на себя серьезные обязательства перед этим донором эффективно израсходовать эти средства и отчитаться за каждую потраченную копейку.

Это означает, что организация должна постоянно поддерживать связь и регулярно отчитываться перед ним о том, каким образом расходуются средства и какие достигнуты результаты. Важно рассказывать не только о достижениях и успехах, но и о неудачах, проблемах. Люди понимают, как сложно произвести серьезные изменения в жизни людей, поэтому не следует пытаться представить только розовую картинку. Серьезные изменения требуют серьезной, кропотливой, длительной работы. Донора нужно мотивировать, вовлекать в деятельность организации, убеждать. Для этого нужно хорошо владеть навыками коммуникации. А чтобы эффективно расходовать привлеченные средства – навыками хорошего администратора.

Мир фандрайзинга – мир жестокой конкуренции. Большое количество самых разнообразных существующих и армия вновь созданных организаций занимаются поисками средств, и их усилия направлены на одни и те же фонды, структуры бизнеса, население. Каждая организация пытается доказать, что она лучше других решит проблему. Поэтому в этой конкурентной борьбе важно уметь показать достоинства организации, и победит в ней тот, кто с минимальными затратами достигнет максимального эффекта.

Основные этапы эффективного фандрайзинга

1. Отбор потенциальных дарителей (исследование «рынка» дарителей, изучение их возможностей и потребностей, поиск возможных точек соприкосновения). Если у дарителя имеется четкая политика благотворительности, надо тщательно проанализировать ее (если ваш проект не попадает в рамки этой политики, то мало шансов на успех). Источники информации: годовые отчеты потенциального дарителя, беседы с персоналом, буклеты, публикации в прессе, информация от других некоммерческих организаций, существующие дарители (партнеры).

2. Телефонный звонок на фирму (перед написанием письма) для установления контактного лица, работающего с обращениями на фирму. Постарайтесь узнать побольше об этом лице.

3. Письмо – обращение потенциальному дарителю.

4. Встреча с потенциальным дарителем.

Четкая задача перед каждой встречей: оцените потенциального дарителя, получите необходимую информацию или заручитесь немедленным согласием совершить пожертвования.

Оптимальное время для контакта: в определенные периоды многие потенциальные дарители могут быть заняты или у них не будет свободных средств.

Позитивные и добрые отношения с момента встречи: приветствие, благодарность за встречу, положительная оценка деятельности фирмы, выражение надежды, что эта встреча будет интересной, полезной и выгодной потенциальному дарителю.

5. Презент и демонстрация проекта (программы).

- Привлечение внимания – необходимо применять наглядные пособия: брошюры, буклеты, схемы, модели, слайды, видеофильмы (проект должен быть на столе, чтобы его можно было увидеть, пощупать).

- Удерживание интереса.

- Возбуждение желания к участию в проекте (программы).

- Акцент на моментах, которые могут быть полезны или выгодны потенциальному дарителю.

- Призыв к действию.

6. Преодоление возражений.

- Просить разъяснить суть возражений.

- Ставить вопрос таким образом, чтобы собеседник сам отвечал на свои возражения.

- Стараться опровергнуть обоснованность возражения или превратить его в дополнительный довод в пользу осуществления пожертвования.

7. Получение согласия.

- Сообщить о том, что данный проект (программу) уже поддержали партнеры потенциального дарителя.

- Напрямую попросить о пожертвовании.

- Повторить основные пункты проекта (программы) и возможного соглашения.

- Спросить, какую часть проекта (программы) потенциальный даритель готов поддержать.

- Предложить дарителю сделать мелкий выбор (например, выбрать цвет ковра или игровой комнаты в дошкольной гимназии или марку ТВ для реабилитационного центра).

- Оговорить условия и порядок благодарности за пожертвования (где разместить плакат, говорящий о факте поддержки проекта дарителем и так далее).

8. Получение пожертвования.

9. Благодарность.

10. Оценка, проверка результатов и долгосрочные взаимоотношения.

Общественная организация сможет привлекать средства на следующие цели:

1. На конкретную программу (проект).

2. На административно-хозяйственные нужды.

3. На капитальные нужды (приобретения, строительство, ремонт помещения, оборудования).

4. На цели свободного использования (по усмотрению организации).

5. На формирование целевых долгосрочных вкладов. Жертвуют депозиты, акции, другие ценные бумаги, недвижимость. На благотворительные цели используют доходы от этих вкладов.

Хотя для решения насущных проблем общественных организаций необходима свобода использования ее средств, гораздо легче добиться пожертвования на решение конкретной задачи. Поэтому следует все обращения за пожертвованиями строить на основе благотворительных проектов (программ), закладывая в их стоимость и административно-хозяйственные нужды, и (если требуется) капитальные нужды. Это, во-первых, позволит представить потенциальному дарителю более цельное предложение для финансирования, во-вторых, обеспечит организацию необходимыми ресурсами для каждодневной деятельности и работы на перспективу.

Некоторые стратегические принципы фандрайзинга

- Выработайте правила, исключающие нежелательные источники пожертвования из этических или иных соображений (не устраивать лотереи и другие азартные мероприятия, не брать плату с клиентов за услуги. Отказ от определенных источников может быть отменен в будущем).

- Определить, что приемлемо для вашей организации. Фандрайзинг требует много времени. Поэтому по возможности нужно использовать такие методы, которые будут пропагандировать ваш проект (программу).

- Будьте экономны (все, что вы делаете, должно служить успеху. Но надо максимально экономить время и деньги. Не стоит забывать о возможности совместного фандрайзинга на сходные проекты (программы).

- Избегайте рискованных предприятий (если требуются большие затраты на фандрайзинг, старайтесь получить пожертвования на организацию мероприятия. Подумайте тщательно, какие подводные камни могут быть в каждом фандрайзинговом мероприятии, которое вы задумали, – спланируйте ваши

действия так, чтобы избежать иного риска по преодолению возможных нежелательных обстоятельств).

- Осуществите контроль за всем, что происходит при фандрайзинге (будьте в курсе всего, что делается от вашего имени. На карту поставлена честь вашей организации (программы, проекта)).

- Не полагайтесь на какой-либо единственный источник (особенно если речь идет о фандрайзинге на текущие расходы). Это ставит вас в невыгодную позицию и ослабляет ваш контроль над вашей работой. Крупный даритель может начать диктовать вам, что делать. Изменение политики или финансового положения дарителя может привести к сокращению или прекращению поддержки. По возможности, добывайте ваши средства из многих источников. Это очень важно!

Цикл фандрайзинга

1. Потребности – поиск. Определение или уяснение проблемы, исследование, планирование, формулирование ее актуальности, следующего источника, безотлагательности ее решения, уяснения их мотиваций, составление проекта (программы), предпочтение прошлого доказательство того, что проект заслуживает опыта, интересов, поддержки, определение потребностей (расходный бюджет).

2. Просьба. Определение наиболее оптимального метода фандрайзинга, планирование кампании, осуществление мероприятий по фандрайзингу.

3. Результат. Запись, оценка, анализ, благодарность, обращения.

4. Потребности – поиск.

5. Просьба.

6. Результат и т. д.

Как видно, фандрайзинг представляет собой замкнутый цикл. Этот процесс не заканчивается с получением необходимых средств. Организация продолжает выявлять проблемы, предлагать решения и искать для этого средства.

Итак, во главе угла находится проблема, которую должна решить организация. С нее начинается процесс составления программы (проекта).

Составление программы (проекта)

1. Проблема (потребность) (актуальная, не противоречащая целям организации, которую можно решить).

2. Цели, направленные на решение проблемы (удовлетворение потребности) (краткосрочные, долгосрочные).

3. Методы.

4. Рабочий план: задачи, мероприятия, направленные на достижение целей (с контрольными сроками и указанием ответственных).

5. Результаты, достигаемые в результате решения задач.

6. Ресурсы, необходимые для осуществления мероприятия.

Оценка успеха проекта (программы):

- Критерии достижения целей (Что, когда достигнуто? Какие затраты?);
- Методика сбора данных;
- План оценки результатов деятельности;
- Лица, ответственные за проведение оценки;
- Форма отчетности в конце и в процессе выполнения работы.

Но прежде чем перейти к вопросу о благотворительных проектах, следует понять, из каких стадий складывается успешный фандрайзинг.

Когда всё, что требуется сделать, собрано воедино, и определена стоимость каждого проекта, появляется возможность:

- обосновать ваши финансовые потребности;
- оптимизировать управление финансами и ресурсами организации, обосновать критерии контроля и оценки деятельности;
- приступить к подготовке доходного бюджета, отражающего потребности организации, формы получения необходимых ресурсов (финансовых, натуральных услуги, информация), предполагаемые их источники.

Доходные и расходные бюджеты могут быть использованы для контроля за финансовым состоянием вашей организации, выявления проблем и принятия решений о том, как с ними справляться. Полезно делать долгосрочный бюджет (с поправкой на инфляцию!!) на 3-5 лет. Это позволит планировать вперед и получать деньги к нужному сроку, так как большинство методов фандрайзинга требуют больших временных затрат.

Проект, заслуживающий финансирования, должен быть:

- Ясным, четким – должен содержать точные описания расходов, для которых требуется финансирование, и описание работы, выполняемой организацией.
- Важным – как для организации, так и для решения той проблемы, на которую данный проект направлен. Долгосрочный эффект от проекта (программы) может быть привлекательным дополнительным моментом. Эффективным – результат проекта должен заслуживать внимания и приносить существенную пользу.
- Реалистичным – предлагаемая работа должна быть выполнимой. Экономичным – дешевым, иметь хороший результат при малых затратах денег дарителя.
- Актуальным – по возможности, должен отвечать «модным» проблемам. Соответствующим интересам дарителя и его благотворительной политике.

- Обладающим оптимальной стоимостью для донора – стоимость проекта (программы) не должна быть слишком большой или слишком маленькой. Если стоимость проекта слишком велика, то она должна быть разделена на мелкие части для других, дальнейших проектов (программ).

Идеальный проект (программа):

- Основан на знании того, что уже делается в этом направлении (необходим сбор статистики, публикаций, анализ, исследования).

- Легко тиражируется в других местах (желательно с меньшими затратами).

- В реализацию проекта (программы) вовлекаются и другие организации.

- Основан на развитии самопомощи среди клиентов, вовлечении добровольцев.

- В дальнейшем планируется самофинансирование (в том числе частичное).

Какие программы (проекты) обычно получают поддержку:

- Уже работающие интересные программы (проекты), которые могут стать лучше под влиянием дополнительных средств. Это очень привлекательный вариант, потому что потенциальный даритель может заранее посмотреть, что за проект его просят профинансировать.

- Ряд разрозненных программ (проектов), которые выигрывают, если их объединить.

- Абсолютно новая идея, предлагающая нестандартный, оригинальный, яркий подход.



Продумайте тщательно ваши идеи.

- *Подумайте над проблемой:*

- *Такая ли она, как вы ее воспринимаете?*

- *Есть ли другие точки зрения?*

- *Проводились ли какие-либо исследования по этому вопросу?*

- *Подумайте над решением, которое вы предлагаете:*

- *Имеет ли ваш проект (программа) шанс на успех?*

- *Имеете ли вы опытный штат, руководителей и сотрудников, помещение, ресурсы для работы над проектом (программой)? Докажите, что ваш опыт, умения и люди способны справиться с предстоящей работой?*

- *Видите ли препятствия и сложности?*

- *Была ли подобная идея апробирования кем-либо ранее?*

- *Какое влияние может оказать проект на вашу организацию?*

Когда и почему фирмы участвуют в благотворительности

1. Когда невозможно не откликнуться на просьбу
2. Участие в благотворительности традиционно ожидается от бизнесменов.

3. Привычки – пожертвования на регулярной основе в течение длительного времени определенным организациям или на определенные цели. Часто такие компании не имеют четкой благотворительной политики, но им нравится поддерживать отношения с избранными организациями.

4. Персональные обращения – бизнесмен или какое-либо авторитетное лицо, поддерживающее благотворительную организацию, обращается к своему партнеру с просьбой сделать пожертвование. Благотворительным организациям следует создавать для этих целей специальные комитеты, состоящие из бизнесменов и известных людей – друзей организации.

5. Особый интерес к проблеме (или к конкретной благотворительной организации) руководства фирмы. В этих случаях фирма часто выступает лидером (инициатором) изыскания и мобилизации ресурсов для достижения своих благотворительных целей или решения интересующих ее социальных проблем.

6. Долгосрочные интересы фирмы – участие в благотворительности дает фирме:

- известность;
- рекламу товаров и услуг;
- освещение с помощью СМИ;
- развлечение для сотрудников фирмы и ее клиентов, покупателей партнеров (если поддерживают, например, досуговые, культурные, спортивные проекты);
- улучшение взаимоотношений с инвесторами;
- доступ к определенному рынку;
- доступ к определенным людям;
- ассоциирование с высококачественным или престижным мероприятием;
- привлечение новых работников;
- демонстрация социальной ответственности фирмы;
- создание благоприятного имиджа на местном уровне;
- создание представления об организации как о заботливой, доброй и честной;
- установить добрососедские отношения в регионе, где она работает, откуда черпает свои трудовые ресурсы;
- создание благополучного и здорового окружения;
- благоприятное экономическое окружение;
- благоприятная экологическая обстановка;

- работа с бездомными, осуществление жилищного строительства;
- организация досуга (работа с подростками);
- улучшение взаимоотношений внутри фирмы: укрепление морали сотрудников, расширение их кругозора, обогащение их опыта, умений, знаний, создание новых связей, повышение чувства собственной значимости и необходимости, укрепление чувства принадлежности фирме.

В процессе работы с фирмами, чтобы максимально удовлетворить ее интересы, следует стремиться увязать нужды фирмы с ее ресурсами и возможностями (ключевыми составляющими). В этом случае можно получить максимум отдачи от возможностей, которыми располагает фирма.

- Нужды фирмы:
 - продажа ее товаров, услуг;
 - получение дохода и извлечение прибыли;
 - улучшение имиджа и хорошие общественные связи.
- Три ключевые составляющие фирмы:
 - люди;
 - бюджет;
 - продукт (услуги).
- Возможности:
 - оборудование;
 - помещение;
 - информация;
 - связи;
 - влияние.
- Что может получить НКО от фирмы:
 - деньги и другие ресурсы;
 - влияние;
 - совет;
 - кредиты;
 - новые рынки, новые аудитории;
 - поддержка в дальнейшем;
 - публицити.
- Что фирма принимает во внимание при принятии решения выступить спонсором:
 - Организация (или проект), с именем которой спонсирующая фирма будет ассоциироваться, не обязательно должна быть национальной, большой или престижной. Она может быть оригинальной, впечатляющей, интересной, новаторской, известной и тому подобное.

- Предполагаемая аудитория на спонсируемом мероприятии или круг лиц, охватываемый проектом, должны быть такими, которые интересуют фирму как клиенты (имеет значение: возраст, доход, происхождение, род занятий, социальная группа, количество) или как влиятельные лица.
- Тип проекта, которой фирме предлагается спонсировать, должен интересовать фирму в деловом плане, то есть соотноситься с ее продуктом, желаемым имиджем, привлекаемой аудиторией (клиентурой).
- Выгоды для фирмы от участия в виде спонсора (устроителям следует заранее подготовить их перечень):
 - описание аудитории, присутствующей на мероприятии или контактирующей со спонсируемой организацией;
 - какие будут задействованы СМИ, будет ли освещен факт спонсорства фирмы;
 - развлечения во время мероприятия (удобные места, дешевые билеты для сотрудников фирмы);
 - будут ли изготовлены специальные книги, сувениры, буклеты, которые будут служить долгим воспоминанием о спонсорстве? Как и где они будут распространяться?
- Сколько запрашивается денег? Как эта сумма соотносится с бюджетом фирмы и насколько она разумна с точки зрения возможной выгоды, которую получит фирма от своего спонсорства? Достаточно ли этой суммы для хорошей организации мероприятия?
- Составляющие благотворительной политики фирмы:
 - Делает ли фирма пожертвования только благотворительной организации или статус дарополучателя не имеет значения?
 - Какие направления деятельности, проекты или программы фирма не будет поддерживать (например, организация экспедиций, политическая деятельность)?
 - Какие конкретные организации фирма поддерживает?
 - Поддерживает ли национальные или локальные программы (есть ли конкретные регионы, на которые распространяется поддержка фирмы)?
 - Приоритетные сферы для оказания помощи (возможно – исключительно конкретные сферы и никакие другие). Поддерживаются или отвергаются следующие обращения:
 - Обращения местных организаций.
 - Обращения за капитальным вложением.
 - Обращения за финансированием текущих расходов.

- Обращения за финансированием приобретения оборудования.
 - Обращения за финансированием проектов, реализуемых благотворительной организацией.
 - Обращения за призами.
 - Обращения за спонсорским пожертвованием для организации и для проведения мероприятия и акции по накоплению фондов (фандрайзинг).
- Роль работников фирмы (например, поддержка проектов и программ, которые поддерживают сотрудники фирмы).
 - Личные интересы руководства (они могут быть включены в политику фирмы или директору может быть дано право распоряжаться небольшими суммами для поддержки проектов, выходящих за рамки политики фирмы).
 - Размер пожертвования: всем поровну или имеется шкала в зависимости от каких-либо условий.
 - Постоянная или разовая поддержка. Если постоянна, то есть ли перечень конкретных организаций или иных получателей помощи? Если разовая, то возможно ли организации рассчитывать на получение повторной помощи в дальнейшем.
 - Ждет ли фирма обращений за помощью или сама ищет организацию, программу или проект для оказания им поддержки.
 - Какова процедура обращения – какая-нибудь специальная форма обращения или произвольная.
 - Какова отчетность и какая требуется дополнительная информация?
 - Крайний срок, до которого принимаются обращения. Составьте для себя календарь на год вперед.

Принципы составления обращения за поддержкой

Обращение должно быть кратким и сжатым. Многие доноры (дарители) получают сотни обращений в месяц. Это означает, что на каждое из них они могут потратить очень малое количество времени. Вы сделаете их работу легче, если будете кратки и точны. Обычно, если вы обращаетесь к фонду (кроме случаев, когда вы обращаетесь за большими грантами), рекомендуется, чтобы ваши предложения были изложены не более чем на 1,5-2 страницах. Если же вы обращаетесь к фирме, для которой благотворительность побочное дело, – то не более чем на 1 страницу. Всю информацию следует излагать коротко и ясно, понятным языком, без использования специальных терминов и оборотов, принятых в вашей организации.

- Кому адресовано? Обращение должно быть адресовано конкретному лицу (в данной организации).

- Заглавие. Обращения за финансированием (поддержкой) проекта «.....» название проекта (программы) – захватывающие, включающее в себя сущность того, что вы предлагаете делать.

- Представление: название и тип организации, где и когда зарегистрирована и так далее.

- Короткая история организации. Работайте над созданием доверия к вашей организации.

- Краткое описание проблемы.

- Цели проекта, объясняющие, что вы намереваетесь делать, и ожидаемый результат. Демонстрируйте измеримость и достижимость целей.

- Что вы хотите делать. Докажите, что ваш подход к решению проблемы верный.

- Как вы хотите это делать (метод). Опишите компетентности сотрудников и способности руководства и управления.

- Покажите будущее реализуемого проекта, планы по его тиражированию (дальнейшему использованию), его дальнейшую финансовую состоятельность и так далее.

- Покажите способы оценки достижений вашего результата.

- Что вам для этого потребуется (какая сумма).

- В какой форме вы хотите получить пожертвования (деньги, натуральные пожертвования и так далее).

- Непосредственно просьба: что и сколько вы просите у данного лица?

- Чем ваш проект может быть интересен для донора?

- Ваши пожелания, надежды на сотрудничество.

Укажите в письме на те бумаги, которые вы прилагаете к обращению. Укажите контактное лицо в вашей организации, у которого можно получить информацию в дальнейшем.

Решите, кто подписывает письмо – это очень важно.

Подкрепляйте ваше обращение поддерживающей информацией.

Вы можете приложить одно или всё из следующего списка:

- Последний годовой отчет, информацию о вашей организации в сокращенном виде, фотографии, иллюстрирующие вашу работу. Детальный бюджет проекта.

- Детальный план проекта.

- Наглядный материал, фотографии, показывающие процесс реализации проекта.

- Предпосылки разработки проекта (историю деятельности вашей организации или других организаций по работе над этой проблемой; успехи и неудачи, что было достигнуто и что еще не доделано в этом направлении).
- Список дарителей и лиц, оказывающих поддержку.
- План фандрайзинга (из каких источников вы предполагаете получать средства) и планы дальнейшего финансирования (покажите, откуда будут взяты ваши дальнейшие ресурсы).



Существует два мифа о фандрайзинге.

1. «В России, с ее экономическими, социальными и множеством других проблем, нет денег на благотворительность, а если и есть, то их все равно не дают».

«Благотворительные деньги» в России есть. Сам факт существования работы целой армии российских негосударственных организаций подтверждает это. Из опыта общения с сотрудниками благотворительных организаций можно сделать вывод, что абсолютное большинство неудач при сборе пожертвований вызвано недостаточной подготовкой и неправильно выбранным стилем поведения при переговорах о пожертвовании.

2. «Государство и бизнес должны финансировать работу благотворительных организаций».

Наши организации созданы нами самими, на наш страх и риск, и никто не собирается финансировать нас лишь только потому, что мы добровольно взвалили этот груз на свои плечи.

Инструменты фандрайзинга

Предлагаем вашему вниманию подборку, созданную Владимиром Вейнером из фонда «Стратегия». Некоторые из них эффективны и дорогостоящи, другие – малозатратны и малоэффективны. Выбирать вам.

Инструмент 1. Почтовые рассылки.

Почтовые рассылки направляются по почтовым адресам клиентов и друзей, через газеты и журналы, в презентационной продукции НКО и так далее. Интересно, что часто содержанием письма является не прямая просьба дать денег, а приглашение стать другом организации и сделать ей подарок. При этом подарок можно сделать в память о ком/чем-либо или в честь кого-то/чего-то.

Одним из правил является заранее написанный текст о желании пожертвовать и варианты конкретных сумм пожертвования для простоты и удобства заполнения формы. Также указываются необходимая или предполагаемая суммы

собираемых средств и прилагаются брошюры с рассказами о конкретных людях, нуждающихся в помощи.

Часто рассылки проходят по определенной последовательности или циклу действий. Например, в одном из колледжей каждый год проводится четырехмесячная кампания. В январе всем адресатам, имеющим электронную почту, рассылается информационное письмо о начале кампании, о предложении внести частное пожертвование и о возможном звонке представителей колледжа через две недели. Далее сотрудники колледжа проводят массовый обзвон адресатов с разъяснениями и повтором предложения. После этого проводится почтовая рассылка по адресатам как тех, с кем удалось переговорить, так и не охваченных телефонными переговорами. В феврале и в апреле эта четырехнедельная последовательность действий повторяется с постепенным вычетом откликнувшихся. Им высылаются благодарственные письма. Если человек не откликается в течение этих месяцев, он попадает, как и остальные, в адресаты кампании следующего года. Человек вычеркивается из базы потенциальный частных доноров только после трех лет молчания.

Удачной формой этого инструмента является письмо с предложением о пожертвовании за подписью уважаемого, авторитетного человека, как правило одного из членов попечительского совета НКО.

Другим правилом является вложенный обратный конверт или удобное место и время для передачи конверта. Так, совершенно потрясающий по своей простоте пример сбора частных пожертвований мы встретили на рождественском шоу в городском мюзик-холле. Все зрители получили на входе буклеты с программой шоу, благодарностями корпоративным спонсорам и частным донорам и предложением сделать частное пожертвование, если шоу понравится. Для этого в буклет был вложен стандартный конвертик, куда можно было положить чек, деньги или указать свой счет. Рождественское шоу растрогало своей лирикой музыки, света и танца. Пожилые супружеские пары держались за руки, у некоторых на глазах были слезы. А после спектакля они, выходя из зала, отдавали сотрудникам мюзик-холла буклетики с наполненными конвертами и говорили: «Спасибо за этот прекрасный вечер!»

Инструмент 2. Благодарности.

Это тонкое искусство приоткрыло нам несколько своих граней. Вот некоторые из них.

- Благодарственная открытка с небольшой площадью для внесения имени донора от руки.
- Благодарственное письмо с новым предложением о пожертвовании. Этот шаг позволяет вызвать вторую волну пожертвований со значительно меньшими

затратами на почтовую рассылку, так как уже четко определена целевая группа реальных доноров.

- Благодарности во всей печатной продукции, буклетах, отчетах и так далее с различными способами указания на объем пожертвования – либо списками по сумме вклада, например доноры от 1000 долларов до 5000 долларов.

- Благодарственные таблички на стенах, у входа в здания, на скульптурных композициях, на кирпичах стен и плитке тротуаров, даже на цветочных горшках уличных клумб – везде!

И через благодарности формируется традиция, правило, мода дарить подарки, делать пожертвования, благодарить за добрые дела и помощь.

Инструмент 3. Ежегодный отчет.

Близок к благодарностям по содержанию и ежегодный популярный финансовый отчет с указанием всех, кто жертвовал, и сумм их пожертвований, вкладов, добровольческого труда. Однако уникальным для нас в отчете стало указание экономической эффективности проделанной работы для развития данного региона. При расчете эффективности учитывается объем привлеченных средств, включая добровольческий труд, затраты гостей из других регионов на проезд, проживание, питание, отдых и т. д.

Инструмент 4. Ящики и специальные места для сбора пожертвований.

Это еще один очень распространенный вариант сбора средств. Добровольцы Армии Спасения просто выходят на самые людные места в городе и звонят в колокольчики, напоминая, что есть люди, нуждающиеся в поддержке. Пожертвования при этом собираются в специальные красные котелки. В городской оранжерее с бесплатным входом на месте, где стоит обычно касса, просто установлен большой ящик для сбора средств и табличка с просьбой внести частное пожертвование с указанием рекомендуемых сумм для детей и взрослых.

А на входе в несколько общественных организаций мы обнаружили большие емкости для рождественских подарков, которые может собрать, принести и положить туда любой горожанин.

Инструмент 5. Индивидуальные пожертвования.

Каждая НКО ищет своих жертвователей. Например, частная школа нашла их в лице бывших учеников, дедушек и бабушек выпускников и учеников, родителей. Она принимает не только денежные пожертвования, но и ценные бумаги. Дополнительными инструментами здесь являются встречи, визиты, приглашения на мероприятия, звонки и т. д.

Инструмент 6. Советы учредителей и советы попечителей.

С точки зрения фандрайзинга весьма полезно, чтобы члены советов организации имели негласную обязанность участвовать в фандрайзинговых кампаниях

НКО и привлекать к этому своих друзей и партнеров под девизом – «Не хотите ли Вы присоединиться ко мне?». А в некоторых некоммерческих организациях члены Совета даже устанавливают для себя негласную норму обязательных сумм привлечения частных пожертвований.

Инструмент 7. Видеофильмы.

Менее распространенным, но не менее эффективным средством сбора средств оказались специальные видеофильмы для группового просмотра (для сотрудников корпораций, объединений и т. д.) с призывом помочь другим – фильмы о реальных историях людей, которым помогли и которым можно помочь. Другой разновидностью фандрайзинговых фильмов стали видеофильмы с призывом помочь себе – фильмы о прекрасном будущем определенной территории и адресованные к жителям данной территории – «фильмы-видения».

Фильмы, как правило, не предназначены для размещения в телевизионном эфире, они созданы для индивидуального или коллективного просмотра в учреждениях и организациях, на встречах и презентациях. Видеокассеты распространяются через отделы кадров, через добровольцев на предприятиях, руководителей организаций. Фильм крутится тысячи раз в большинстве компаний, его видят десятки тысяч людей совсем в другой обстановке, чем телевизионный ролик, и поэтому его эффективность значительно повышается.

Инструмент 8. Отчисления из заработной платы.

Результатом применения вышеописанного инструмента становятся отчисления из заработной платы служащих компаний. При этом бизнес-корпорации не требуют этих действий от своего персонала основная побуждающая идея – создание лучшей жизни в регионе, жизнь в хорошей, нормальной, здоровой стране.

Инструмент 9. Веб-страницы.

Интернет уже стал неотъемлемой частью повседневной жизни. Некоммерческая организация – такой же субъект экономической жизни страны, региона, и дело в том числе и фандрайзера предоставить возможность клиенту, партнеру, донору знать об НКО, доверять ей и, возможно, принять решение о ее поддержке. Поэтому НКО в Интернете должны жить так же активно, как и в реальном мире. А веб-страницы с максимальным объемом информации, доступность текстов, ценой и качеством услуги предложений являются одним из динамично развивающихся инструментов фандрайзера.

Инструмент 10. Акции по сбору частных пожертвований.

Здесь у специалиста по сбору частных пожертвований полная свобода воображения и действий.

Когда множество акций объединены одной идеей и целью в общую фандрайзинговую кампанию, обычно ежегодную, как правило, выбирается предсе-

датель кампании – уважаемый человек, представитель банка, крупной донорской корпорации. Он добавляет вес и солидность акциям. И это тоже маленький дополнительный инструмент.

Инструмент 11. Письма к спонсорам.

Письма... Именно с этого инструмента начинается работа большинства специалистов по сбору пожертвований. Но в каждом случае варианты использования письма подбираются специально. Наиболее простой вариант – безличное письмо к потенциальному спонсору. Ходят энтузиасты-общественники по предпринимателям и пытаются прямо или через секретаря оставить письмо-просьбу.

Менее простым является вариант личного обращения, когда известны как минимум имя, отчество и должность потенциального донора. Тут уже появляются такие мелочи, как продумывание вариантов разговора при личной встрече, либо обязательные контрольные звонки при посредничестве секретаря, или передачи письма через факс. Текст письма тщательно прорабатывается, кто-то пытается задеть личные чувства, кто-то возможные выгоды. В наборе приемов написания письма могут быть также положительные отзывы о предприятии, повтор имени, отчества в середине письма перед ключевой фразой, фирменный бланк с возможной тематической заставкой или фоном бумаги, выбор вариантов поддержки – от финансовой до рекомендательной – и т. д.

Но главная функция письма – побудить человека выйти на личную встречу, личный разговор, во время которого, сформировав интерес, перейти к формированию доверия и вариантов действий поддержки.

Как правило, после личной встречи последуют новые письма, постепенно перерастающие в деловую переписку и деловое общение по обсуждению самых разных вопросов: от вариантов передачи необходимых ресурсов до пригласительных и благодарственных писем.

Инструмент 12. Партнерские проекты.

Наиболее продвинутым вариантом предыдущего инструмента является письмо-предложение, описывающее варианты совместного участия в интересном для потенциального спонсора проекте. Предварительная разработка совместного проекта требует знания не только имени-отчества, хотя иногда и этого бывает достаточно, но и специфики работы и взглядов руководителя предприятия, существующей идеологии и, возможно, миссии бизнес-организации. Письмо-предложение совместной реализации проекта требует более тщательной проработки, точных финансовых расчетов, определения выгод сторон, обоснования важности и социальной значимости решаемой проблемы с учетом интересов целевых групп обеих сторон.

Инструмент 13: Заявки на гранты.

Одним из самых весомых и популярных инструментов фандрайзера является написание заявки на грант. Наиболее общее определение «гранта», которое можно встретить в литературе следующее:

Грант – средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением или частным лицом) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы. В отличие от займа, средства, полученные по гранту, не нужно возвращать. Для получения гранта фандрайзер должен пройти сложную процедуру предоставления заявки на получение гранта, в итоге которой может оказаться победа в конкурсе, который организовал донор, и получение средств.

Соответственно, первым помощником фандрайзера являются адреса различных, в подавляющем большинстве зарубежных, фондов. Списки фондов – не те, что в огромных файлах лежат в Интернет, а реально действующие на территории России, контактные адреса, телефоны, электронная почта – вот первое, что спрашивает начинающий фандрайзер при использовании этого инструмента. Далее требуется выяснение приоритетов фонда, наличие специальных программ и текущих конкурсов, условия получения поддержки. А потом, вместе с первыми письмами в фонд и представлением кратких аннотаций своих заявок, начинается кропотливая работа по формированию доверия к проекту, к организации-заявителю и к непосредственным участникам проекта. Вполне понятно, что чем большее доверие вызывает организация, тем больше шансов получить поддержку. Поэтому часто встречаются «постоянные грантополучатели» – организации с большим капиталом доверия. Чтобы сформировать такой капитал, необходимо, с одной стороны, иметь безупречную грантовую историю, а с другой стороны, достаточно определенный круг знакомых из числа «лидеров третьего сектора» и представителей фондов – тех, кто в тот или иной момент времени работает экспертом по рассмотрению заявок на гранты и так или иначе влияет на принятие положительного решения.

Хорошо, когда в организации появляется такой специалист по написанию заявок на гранты, однако получение, как правило, крупных сумм может легко развалить организацию либо при получении финансирования, либо при его прекращении. Некоторые организации просто не в состоянии жить без грантовых инъекций, превращаясь постепенно в своеобразных «наркоманов», ждущих новой порции ресурсов от донора и умирающих без валютных вливаний. Поэтому, чтобы не быть «одноруким» фандрайзером, необходимо, продумывая условия своей финансовой устойчивости, найти и местные, негрантовые, источники ресурсов.

Инструмент 14. **Ящики для сбора пожертвований.**

Наверное, самым древним и распространенным инструментом сбора пожертвований, если не учитывать различные магические обряды и жертвоприношения богам и жрецам, является жертвенная кружка, она же копилка для сбора средств, она же ящик для частных пожертвований. В недавнем прошлом вокруг этого древнейшего инструмента разгорелись достойные упоминания страсти. Вдруг оказалось, что в связи с уходящей в века историей кружки, специальная норма в российском законодательстве отсутствует со времен Русской Правды. А поэтому можно рассматривать все действия с участием кружки (она же копилка, она же ящик) как незаконные. Однако по той же причине отсутствия прямой нормы кружку можно «узаконить на месте», введя определенные процедуры учета поступающих средств. В итоге часть фандрайзеров объявила кружку «все равно» нерентабельной. Часть специалистов осталась при своем мнении о том, что лучше не рисковать и потому не пользоваться этим инструментом. А часть самостоятельно адаптировала его под особенности региональной активности, используя ящик для сбора пожертвований, как правило, либо на специальных акциях, подводя под эту деятельность самые разные нормы права, либо, по старинке устанавливая ящики-копилки в магазинах и других точках массового скопления людей.

Опыт нескольких кампаний по сбору частных пожертвований показал, что если рядом с ящиком нет фандрайзера, то:

- нулевой эффект (то есть не окупают даже расходов на изготовление) дают сборы через ящики, установленные на территории общественного учреждения или торговой точки;
- минимальный эффект дают ящики, установленные недалеко от кассовых аппаратов;
- от 5 до 30 рублей мелочью ежедневно собирают ящики, установленные в непосредственной близости к кассовому аппарату;
- больше денег собирается в ящики, установленные в продуктовых магазинах и аптеках, меньше в магазинах офисных принадлежностей и канцелярских товаров, еще меньше в хозяйственных;
- больше всего денег собирают ящики, установленные, по соответствующему благословию, в церквях, особенно если ящики стоят рядом с исцеляющими иконами.

Если же ящик служит лишь рабочим инструментом фандрайзера и находится в руках, рядом и т. д. (то есть в непосредственном пространстве действий фандрайзера), то тогда при проведении разовых акций прямого сбора пожертвований возможен сбор максимальных сумм.

Инструмент 15. Разовые акции прямого сбора пожертвований.

Достаточно часто связан с ящиками для пожертвований следующий инструмент российского фандрайзера – акции по сбору средств. В бесконечном множестве вариантов акций можно выделить, как минимум, те, которые направлены на непосредственный, прямой сбор денег и те, которые обладают отсроченным эффектом поступления средств.

При первом типе важно учесть, что не каждая тема, то есть проблема, для решения которой необходимо собрать определенную сумму денег здесь и сейчас, подходит при использовании данного инструмента. Наиболее реальные сборы можно ожидать, если проблема касается групп, однозначно не способных помочь самим себе. Причем это правило распространяется не только на людей, но и на животный и растительный мир.

Следующий вопрос – проверка рискованности и оправданности акции. Насколько она финансово выгодна, сколько требуется ресурсов и сколько будет получено, с одной стороны, и насколько проверена безопасность участников и всех вовлеченных в акцию лиц, с другой стороны.

Как инструмент, прямые акции обладают еще одним замечательным свойством – они привлекают внимание журналистов, создавая, таким образом, еще один ресурс. Ресурс известности, общественной значимости, доверия. Идеальное развитие акции может вызвать волну действий потенциальных жертвователей под лозунгами «Как! Ты еще не принял участие!? Все уже сделали это!».

Инструмент 16. Квитанции в банке.

Относительно новый, но уже хорошо себя зарекомендовавший инструмент сбора средств – перечисления денег по банковским квитанциям. Главным неудобством этого способа является относительная сложность действий потенциального донора для совершения пожертвования. Ведь даже чтобы перечислить рубль, необходимо получить квитанцию, заполнить ее, возможно, даже выстоять очередь, и в конце концов перечислить пожертвование. При этом возможны ошибки в заполнении графы «назначение платежа» сотрудниками банка (в разных городах были случаи перечисления «оплаты коммунальных услуг») и/или снятие с суммы перечисляемого пожертвования процентов за банковское обслуживание.

Кроме руководителей важно, чтобы сами сотрудники банка, операционисты, кассиры проводили работу с населением, предлагая потенциальным жертвователям заполнить квитанции.

Квитанции, возможно, скоро станут одним из популярных инструментов фандрайзера, так как при грамотной информационной кампании, кроме стабильных поступлений денег, они позволяют отслеживать динамику пожертво-

ваний, их размеры и даже адреса реальных доноров для последующих почтовых рассылок именных писем и т. д.

Инструмент 17. Членские взносы.

Членские взносы, порядок регулярных поступлений от учредителей (членов, участников) определяется учредительными документами некоммерческой организации. В уставе заранее должны быть оговорены суммы денежных поступлений, их размеры и формы. Членские взносы могут быть единовременными (при вступлении в организацию) и постоянными (регулярными): годовыми, месячными, квартальными и т. д. Если же некоммерческая организация не имеет членства, фандрайзер тем не менее может воспользоваться этим инструментом. Можно собирать взносы от членов или участников какого-либо социального проекта, события независимо от формы регистрации общественной или некоммерческой организации.

Инструмент 18. Статья в газете.

Этот острейший инструмент применяется фандрайзерами в случае столкновения с наиболее срочными, критическими ситуациями. Наиболее эффективен для сбора пожертвований от физических и юридических лиц для ликвидации последствий форс-мажорных обстоятельств. Активно используется государственными и муниципальными учреждениями при крупных катастрофах, войнах и т. д.

Для простой некоммерческой организации благодаря статье в прессе можно собрать деньги на лечение ребенка, помочь ветеранам и инвалидам, поддержать заключенных и обеспечить проведение праздника для социально незащищенных слоев населения.

При создании статьи важно продумать название, короткое, но заставляющее начать читать материал. Часто материалы несут резко негативный настрой, и тогда эффект от них снижается. Важно показать, что еще возможно что-то изменить, кого-то спасти, кому-то принести радость и т. д. Большой удачей можно считать, когда вместе с фандрайзером к читателю обращается и редакция газеты. Дополнительный эффект дают прилагаемые к статье письма поддержки или ссылки на авторитетных, известных людей, заключения врачей, экспертов, личные обращения от первого лица и фотографии (позитивного характера). Статьи могут быть как официальными, так и живыми, повествовательными рассказами. В некоторых ситуациях можно использовать несколько стилей одновременно. Также важно опубликовать счета для перечисления пожертвований. Даже одно письмо в одном издании может всколыхнуть весь город. Если же статья и последующее освещение во всех СМИ организовано специально в виде информационной кампании, то реально собирать очень крупные суммы в предельно сжатые сроки.

Для организации постоянной работы фандрайзера с этим инструментом также важно постепенно сформировать в региональных СМИ специальные рубрики о помощи.

Инструмент 19. Деньги из бюджета.

К бюджетным деньгам у каждой из общественных и некоммерческих организаций свое, особое отношение. В связи с этим можно выделить несколько типичных позиций.

Очень распространена позиция, при которой общественная организация является «дочерней» структурой представителей муниципального или государственного образования. Часто такая организация является своеобразным «клоном» и муниципального учреждения, имея такое же имя, того же руководителя, те же цели деятельности. Удобством такой структуры является, как правило, небольшая, но гарантированная заработная плата и возможность пользования помещением и техникой. Кроме того, в отличие от своего старшего муниципального брата, она может участвовать в большинстве грантовых конкурсов.

Следующей позицией можно охватить организации, работающие в рамках муниципальных и государственных целевых программ социальной направленности. Войти в такую программу нелегко, хотя есть случаи, когда энтузиасты сами ищут и успешно лоббируют интересные для себя программы и их финансирование.

Отдельной позицией можно объединить организации, получающие деньги от законодательной власти, поддерживаемые депутатами-кандидатами в предвыборные периоды. Известны случаи совершенно четкой сезонно-выборной активности, казалось бы, независимых организаций либо специально созданных под выборы, либо специально ожидающие возможности выбрать себе временного покупателя.

Часть организаций получает финансирование также сезонно, но уже в силу проведения различных праздников – Дня пожилых людей, Дня защиты детства, Рождества и т. д.

Рядом с ними находятся организации, оказывающие платные услуги и выступающие в данном случае подрядчиками при выполнении конкретной работы – от градостроительных проектов до научных разработок.

Постепенно появляется возможность принимать участие в конкурсах на размещение социального заказа. Однако такая возможность есть у небольшого числа наиболее продвинутых в этом отношении регионов.

Некоторые организации, располагая собственными ресурсами, предлагают внести органам власти свой вклад для проведения какой-либо совместной программы.

Особой группой стоят организации, принципиально не имеющие финансовых отношений с государственной и муниципальной властью, отвергающие таким образом использование в своей некоммерческой организации этого инструмента.

Таким образом, предпринимательская деятельность общественных объединений должна носить дополнительный характер основной уставной деятельности, в частности способствовать созданию материальной базы общественных объединений.

Двадцать самых больших и дорогостоящих ошибок фандрайзинга:

- Думать, что ваша организация привлечет поддержку и единомышленников потому, что «Ваше дело правое» – вы одна из 1000 организаций, занимающихся решением данной проблемы.
- Думать, что деньги для вашей организации соберут чужие люди (привлеченные фандрайзеры) – фандрайзинг начинается дома (в организации).
- Думать, что если люди обеспечены, то они вам пожертвуют – это происходит, если с ними много работали: просвещали, обучали, убеждали.
- Думать, что если вы обратитесь, вам немедленно пожертвуют – всегда должна быть предварительная работа.
- Проводить кампанию по фандрайзингу без предварительного анализа – большие деньги редко бывают случайными.
- Ждать, когда люди сами сделают пожертвование.
- Думать, что хорошая кампания в СМИ может собрать деньги – PR – мощный инструмент и эффективное сопровождение акций по сбору частных пожертвований, но сам по себе денег не соберет.
- Ошибки руководства – способность организации привлекать средства обычно прямо пропорциональна личности руководителя, его способности организовать работу и преданности делу.
- Думать, что сумма собранных средств может быть рассчитана простой формулой – «Количество людей × Сумма пожертвований».
- Не определять срока при проведении кампании по фандрайзингу.
- Не иметь «Дела/Истории» для привлечения средств.
- Нереальные цели.
- Отсутствие деятельности по культивированию постоянных доноров.
- Плохая подготовка людей, привлекающих пожертвования.
- Неумение или нежелание сосредоточиться на работе с самыми перспективными донорами – 80 % денег организация получает от 20 %.

- Отсутствие конкретной суммы пожертвования в обращениях и презентациях.
- Неумение сосредоточиться на самых эффективных и перспективных источниках и донорах.
- Неумение правильно определить целевую группу.
- Неумение увидеть потенциального жертвователя в человеке.
- Организация забывает поблагодарить донора и не поддерживает с ним/ней контакты.

Работа с добровольцами

Не только в России так популярно добровольчество

Международное добровольчество

Добровольческая деятельность является признанной на самом высоком международном уровне. Международное добровольческое движение состоит из множества крупнейших организаций, таких, как Армия Спасения, Красный Крест, волонтеры ООН и др. Например, в Международную ассоциацию добровольческих усилий входит более 90 стран Европы, Азии, Африки, Австралии и обеих Америк. Эти крупные организации имеют своих представителей в большинстве стран мира, в том числе и в России.

На 15-й Всемирной конференции, которая прошла в августе 1998 года в Канаде, присутствовало более 3000 человек из 89 стран. С делегатами активно работал премьер-министр Канады, другие видные политические деятели мирового масштаба. Основным вопросом конференции являлся вопрос интеграции добровольчества в местные сообщества и о признании его лидерами ведущих государств мира. Особым признанием заслуг добровольчества стало решение 52-й сессии Организации Объединенных Наций объявить 2001 год – Всемирным годом добровольцев (приложение). Что же позволило добиться этого? С одной стороны, это результат следования многих организаций Всеобщей декларации добровольцев, а с другой – этому способствовали многочисленные успешные примеры добровольческой помощи в разных уголках земного шара.

Сегодня по всему миру все больше молодежи активно включаются в добровольческую деятельность.

Например, средний уровень образования в Европе растет, следовательно, следует ожидать повышение числа людей, желающих предложить свои услуги добровольно. По итогам проведенного в Европе социологического опроса можно сделать предположения, что высшие уровни образования соотносятся с более

высокой ставкой участия в добровольческих организациях. Больше чем один студент из четырех связывает свое будущее с добровольческой деятельностью.

Добровольчество может стать фундаментальным шагом для всех молодых людей в плане их подготовки к социальной и профессиональной жизни, может сыграть решающую роль в будущем. Кроме того, это возможность быть полезным для общества, возможность общения с людьми.

Добровольчество предполагает возможность принятия на высокооплачиваемую работу, разрабатывает различные навыки, открывает новые возможности для создания карьеры и получения опыта работы.

Добровольчество среди молодежи во Франции

Среди французской молодежи получают развитие новые формы добровольчества – более практические и ориентированные на их будущую профессию. Таким образом, добровольцы-скауты или представляющие любую другую молодежную организацию уже не являются доминантой среди молодежного добровольчества.

Многие организации жалуются на отсутствие молодых ресурсов, но им надо четко определить свои цели и идти на встречу требованиям молодежи.

По проведенному исследованию в нескольких районах Франции были сделаны следующие выводы:

- Среднестатистический волонтер – это:
 - юноша или девушка в возрасте 26-35 лет;
 - с дипломом об окончании первой ступени университета и выше;
 - добровольцев больше среди людей, вступивших в брак;
 - добровольцев больше среди тех, кто занят в профессиональной сфере деятельности.
- Средняя продолжительность времени, уделяемого добровольчеству, – 3 часа в неделю.
- Первый опыт подобной работы оказался удачным у 90 % опрошенных добровольцев.
- Мотивации:
 - быть полезным (2/3 опрошенных);
 - общаться с людьми (половина опрошенных);
 - приобретение навыков (половина опрошенных);
 - защита собственной позиции;
 - с пользой провести время.
- Основные сферы вовлечения молодежи: спорт и досуг, образование, обучение, занятость, гуманитарные области, культура.

6. Основные препятствия: отсутствие времени, отсутствие информации, финансовые причины.

Если мы говорим о добровольцах в организации, то обычно проводятся исследования, всевозможные тесты о подборе добровольца в организацию. Но почему в жизни мы так редко встречаем случаи, где исследования делаются в организации, готовой принять добровольца? Кто может сказать с полной уверенностью, какая должна быть организация, чтобы добровольцу там было комфортно, и он делал бы предлагаемую работу с удовольствием?

Во Франции провели исследование, в результате был определен следующий тип среднестатистической организации:

- число молодых добровольцев составляет 30 % от общего числа штата;
- локальная деятельность;
- молодой возраст добровольца;
- ограниченность финансовых ресурсов;
- менее 10 % оплачиваемого персонала.

Эти критерии являются основными при привлечении молодежи. Чем младше и малочисленнее организация, тем больше в ней молодых добровольцев.

Оплачиваемый персонал не является преградой развития добровольчества. Напротив, постоянные работники помогают привлечь и обучить молодых добровольцев.

Из всего описанного ранее можно сделать только один вывод – добровольческая деятельность – прекрасная возможность получить опыт как на личном, так и на профессиональном уровне.

Австралия

Австралийский центр волонтерства информирует общество о работе волонтеров, проводит общественные диспуты, цель которых – повысить эффективность добровольческой политики и практики в стране. В Австралии существует несколько государственных центров волонтеров, финансируемых частично правительством, частично его членами. Эту организацию активно поддерживают правительство, деловые круги, средства массовой информации, общественные организации. Задача центра – повысить уровень добровольческих услуг и ответственность управленческих структур за услуги добровольцев. Каждый государственный центр спонсируется «Программой добровольческого менеджмента» департамента здоровья и человеческих ресурсов правительства содружества. Кроме центров волонтеров, в Австралии существует более 30 местных добровольческих агентств.

В Олимпийских играх 2000 года в Сиднее приняло участие более 50 тысяч австралийский добровольцев.

Великобритания

Центр добровольцев Великобритании был создан в 1973 году. В основу его деятельности легли выводы и рекомендации Исследовательского комитета, изучавшего в 1966-1969 гг. степень участия волонтеров в деятельности Службы здоровья и социальных служб.

Как авторитетная организация в движении волонтеров, центр стремится повысить качество их работы, увеличить численность, общественный вес и доступность. Кроме того, центр проводит консультации для частных лиц; распространяет информацию путем переписки и публикаций; проводит семинары и тренинги; предлагает консультации по добровольческой политике и практике агентствам; поддерживает новые организации добровольцев; проводит ежегодные конференции, семинары, лекции и другие мероприятия.

Центр сотрудничает с большинством агентств в добровольческом, частном и неправительственном секторах, является членом Европейского центра волонтеров, руководит паневропейским обучением добровольцев. Наиболее важное достижение организации – осознание правительством важности достижения добровольчества для повышения уровня жизни в Великобритании.

В Великобритании в 2000 году работало 500 добровольческих центров.

Япония

В начале XX века идея добровольчества в Японии получила общественный резонанс, и на этой волне в 1910 году правительство создало систему благотворительной помощи «Хоумен инн» (теперь она называется «Мин-сей-инн»). До сих пор сохраняется основной принцип работы этой системы: выбранные члены общества, задачей которых было определение уровня благосостояния граждан, работают в сотрудничестве с правительственной организацией.

В середине 70-х годов центры добровольцев, как неправительственные организации, создавались в Японии через уже существующую сеть советов социального благосостояния. В настоящее время центры волонтеров существуют почти во всех муниципалитетах страны, и задействованы в них почти все представители слоев общества: молодежь, служащие компаний, бизнесмены пенсионного возраста. Свыше 3 % всего населения Японии зарегистрировано в качестве волонтеров (более 10 млн японцев в той или иной форме участвуют в движении волонтеров).

Италия

Летом 1991 года закон о волонтерстве официально узаконил отношения добровольцев с государственными организациями. Разделяя возможные терми-

нологические разночтения, в Италии появилось «социальное добровольчество». Одной из крупнейших организаций, развивающей добровольческие инициативы в Италии, является Итальянский фонд добровольчества, созданный по инициативе Римской сберегательной кассы. Фонд предоставляет консультационные, образовательные услуги добровольцам и организациям, выпускает журнал «Журнал добровольчества», учредил несколько национальных премий в области добровольчества с целью выявления и поддержания наиболее перспективных и инициативных групп, движений в сфере солидарности и борьбы с социальным неблагополучием. В Италии существует Постоянный комитет председателей добровольческих организаций и фондов, представляющих интересы 2 млн добровольцев Италии перед правительством, парламентом, церковью, различными другими институтами.

США

В 1991 г. 94,2 млн американцев безвозмездно отработали 20,5 млрд часов. Стоимость этого времени составила 176,4 млрд долларов.

Стремление американцев к добровольческому труду уже в 1835 г. описал А. Токвиль в своей знаменитой книге об Америке. Среди основных мотивов развития добровольческих инициатив выделяют следующие: городская традиция этнических меньшинств, добровольческие профессиональные ассоциации, традиции объединяться в организации и создавать коалиции и традиция корпоративной филантропии.

Сегодня в США существует целая правительственная программа поддержки добровольческих инициатив. Два крупнейших фонда в США создали свои филиалы по всему миру и делают всевозможные попытки развивать добровольческие инициативы в других странах мира.

Россия

У добровольческого движения в России хорошая история, настоящее и будущее. У нас в стране много «скрытого добровольчества», когда люди выполняют добровольческую работу, не думая о социальной важности своего труда. Более 40 % россиян выразили свою готовность безвозмездно помогать ближним. В стране работают более тридцати добровольческих центров. Только в некоммерческий сектор вовлечено более 2,3 млн человек, треть из которых являются добровольцами. Проходят массовые мероприятия, акции с участием добровольцев.

Существует законодательная база, регулирующая добровольческую деятельность. На данный момент это закон «О благотворителях и благотворительных

организациях». В декабре 2001 г. в Государственной Думе Российской Федерации прошли парламентские слушания, посвященные добровольным гражданским инициативам населения. Нарботанный на них материал, послужил основой совершенствования нормативно-правовой базы, регламентирующей деятельность добровольцев и сотрудничающих с ними организаций.

Россия включилась в работу по проведению Международного года добровольцев (МГД), решением Правительства от 22 января 2001 г. был создан Национальный комитет по проведению МГД в России.

Организация работы добровольцев в организации

Волонтеры могут заниматься делами, которыми никогда не стали бы заниматься на оплачиваемой работе. Волонтеры, отдающие свое время и усилия организации, хотят быть ее частью. Они хотят иметь право голоса и влиять на решения организации. Фактически то, что другие интересуются их мнением и учитывают их точку зрения, подтверждает значимость волонтеров для организации. Возможность влиять даже на самую малую часть работы организации является специальным видом мотивации потому, что человек чувствует себя частью организации в целом.

Для организации важно четко решить, зачем ей нужны волонтеры и что каждый из них будет делать. Но если не анализировать и не оформлять письменно свои собственные потребности, то в результате волонтеры получают любую работу – лишь бы были заняты! – либо их просят выполнять все самое неинтересное и скучное, а так не должно быть.

Поэтому выявить потребности организации в волонтерах можно двумя способами, как предлагает Николай Слабжанин в своей книге «Как эффективно работать с добровольцами»: первый подход – проектный, второй – внутриорганизационный.

Проектный подход.

1. Осознайте проблему, определите цель и сформулируйте конкретные конечные результаты проекта.
2. Проанализируйте ресурсы организации. Составьте список имеющихся и требующих ресурсов.
3. Проанализируйте возможные альтернативные варианты реализации проекта.
4. Решите, есть ли деньги для оплаты необходимых сотрудников, если нет, то в план по реализации проекта вставьте пункт по привлечению добровольцев. Определите ответственного человека за выполнение этого пункта. Если деньги

есть, то давайте подумаем, чем еще, кроме экономии финансов, нам помогают добровольцы. Может быть, они нам дают что-то такое, что невозможно купить.

Внутриорганизационный подход.

1. Четко определите действия, которые необходимы для устойчивого функционирования организации.

2. Сгруппируйте виды деятельности по сходным признакам.

3. Сравните построенную картинку с существующей и определите «узкие места», то есть те функции, которые или никто не выполняет, или они реализуются не в полной мере.

4. Определите совместно с сотрудниками организации ответственных за работы в выявленных «узких местах». Если эти «узкие места» затрагивают чью-то индивидуальную ответственность, то эту работу следует провести индивидуально этим сотрудником. Определить, какая часть работы останется у него, а какую он готов делегировать.

5. Решить, можно ли сгруппировать делегируемые функции вокруг каких-то новых должностей.

6. Определитесь, будет ли это оплачиваемая работа или работа на добровольной основе.

По завершению анализа потребностей, независимо от используемого подхода, необходимо провести оценку его эффективности.

Прежде чем организация займется поиском волонтеров, стоит подумать, что она может им предложить. Например, это может быть приятная атмосфера, престиж работы в определенной организации или опыт работы по профессии. После того, как организация определила свои нужды, тип необходимого ей человека, как обучать, готовить, поддерживать и поощрять его, — можно задуматься о том, как лучше найти подходящую кандидатуру.

Для подбора волонтеров можно использовать разные методы, включая:

- опросы друзей и коллег;
- публичные объявления;
- беседы с друзьями друзей;
- проведение интервью;
- плакаты;
- участие в собраниях других групп.

Основным элементом эффективного призыва является ясное определение работы волонтера. Организация должна определить работу, которую будет выполнять волонтер, и подчеркнуть важность ее для успеха всей программы. Не следует искать волонтеров просто, например, для приготовления еды для бедных и старых, а лучше привлечь людей к решению проблемы недоедающих и одиноких

престарелых или обеспечения нормальных жизненных условий для безнадежно больных. Важно привлекать людей к решению реальных жизненных проблем.

Если же нужны волонтеры не для работы с нуждающимися людьми, а, например, для офисной или административной работы, то следует подчеркнуть важность этих функций для решения проблемы в целом. Например, не следует подбирать людей для фандрайзинга, но постараться убедить их, что «достижение нашей главной цели, а именно помощь бедным и немощным, затруднено недостатком людей, готовых организовать рекламную кампанию или сбор средств». Такое заявление поможет потенциальным кандидатам понять, что время, которое они потратят на отправку писем с просьбами о финансовой поддержке, является важным вкладом в проект.

Людей, откликнувшихся на обращение о волонтерах, следует пригласить на общую информационную встречу для знакомства с программой организации и имеющимся фронтом работ.

Тем, кто заинтересуется, раздаются анкеты с вопросами об их мотивах работать в качестве волонтеров; какой вид работы им наиболее интересен; об ожиданиях, связанных с деятельностью в организации; о предыдущем опыте волонтерской работы; в какое время они могут работать; о необходимости обучения; об их ограничениях (например, здоровье, транспортные проблемы). Надо выяснить возраст кандидатов, пол, образование, профессиональный опыт, адрес, номер телефона и проинформировать их о времени получения ответа от организации.

Если организация решила набрать группу волонтеров для выполнения краткосрочной работы, не требующей специальной подготовки (например, изготовление конвертов, приклеивание марок), то необходимости в проведении длинного интервью с кандидатами нет. Можно просто встретиться с группой скаутов, студентов или жителями дома престарелых, представить организацию и описать работу. Все, кто заинтересуется, пусть запишут свое имя на листе бумаги. Другие методы включают использование плакатов, заметки в прессе, радио-объявления, листовки, лекции, приглашения, индивидуальные беседы.

Ключевой метод вовлечения волонтеров в организацию – это приобщение их к миссии организации. Миссия – это значимость решаемых организацией проблем, признаваемых ценностей и определение конкретных задач, стимулирующих деятельность членов организации.

Порой организация набирает добровольцев и уже среди них делает специальный, профессиональный отбор (это, скорее, бывает тогда, когда требуется не очень много добровольцев для определенной работы на определенный срок).

Для проведения отбора можно использовать следующие инструменты:

- собеседование;
- наблюдение;
- анкетирование;
- тестирование;
- специальная проверка сведений.

Данный инструмент можно использовать как в комплексе, так и по отдельности. Выбор зависит от типа работы и от налагаемой на добровольца ответственности.

Собеседование имеет цель – определить опыт, навыки и интерес к предлагаемой работе. Вот примерный алгоритм собеседования:

1. Предварительно просмотреть имеющуюся о кандидате информацию.
2. Составить список вопросов, на которые необходимо получить ответ. Это

могут быть вопросы:

- Почему доброволец пришел в организацию?
- Что он хочет получить от этой работы?
- Есть ли у него опыт работы?
- Какие перспективы он для себя видит?
- Что он любит делать в свободное время?
- Какой он видит для себя идеальную работу?

3. Проведите собеседование в спокойной обстановке. Желательно, чтобы никто не мешал вашей встрече. С самого начала собеседования доброволец должен почувствовать к себе внимание со стороны вашей организации. Спокойная обстановка и доброжелательность с вашей стороны способствует доверительности беседы. Сядьте рядом с ним, вас не должны разделять какие-либо предметы.

4. Представьтесь. Расскажите об истории своей организации, о ее настоящем и перспективах.

5. Узнайте, что интересует добровольца. Почему он к вам пришел? Составьте представление о нем как о человеке. Это делается для того, чтобы не разочаровать его предлагаемой работой.

6. Расскажите о работе, какая, на ваш взгляд, подошла бы добровольцу. Узнайте мнение добровольца. Дайте ему письменное описание работы.

7. Назовите возможные преимущества и поощрения, которые может получить доброволец от выполняемой работы и от вашей организации.

8. Оставьте время для вопросов.

9. Дайте добровольцу анкету, в которую он может внести интересующую вас информацию, и договоритесь о времени следующего визита.

10. Составьте краткий письменный отчет о проведенном собеседовании, отразив в нем ответы на поставленные вопросы, а также впечатления о внешности, коммуникабельности, опыте, доброжелательности и дайте ваши рекомендации по дальнейшей работе добровольца.

Наблюдение может дать следующую информацию: наличие коммуникабельности, особенности поведения и взаимодействия с окружающими, работоспособности. Наблюдение можно проводить во время какой-либо части набора, непосредственно работы или деловой игры. Желательно, чтобы наблюдаемый не чувствовал пристального внимания с вашей стороны.

Анкетирование не должно быть единственным способом, с помощью которого отбирается доброволец. Лучше всего его совместить с процессом, предусматривающим непосредственное общение, например с собеседованием.

Анкетирование может подойти на первом этапе, когда существует много заявок на ограниченное число рабочих мест. Но всегда необходимо помнить, что за листом бумаги с вопросами и ответами стоит человек, изъявивший желание помочь вашей организации, затратив на это свои силы и время. Анкетирование способствует большому охвату отбираемых добровольцев, но при этом снижается объем информации, который можно получить, например, при собеседовании.

Тестирование желательно проводить в тех случаях, если работа требует особой ответственности. Но в любом случае его проводит специально подготовленный человек. Тестирование может проходить как с использованием психологических тестов, так и с моделированием каких-то ситуаций.

Например, одним из критериев профессионализма секретаря является умение быстро обрабатывать деловые бумаги и корреспонденцию. Можно подготовить набор разных деловых бумаг и определить с помощью опытного секретаря контрольные время, за которое они могут быть обработаны. Далее, проводя отбор кандидатов, необходимо сравнить результат с контрольным временем.

Психологическое тестирование лучше проводить в тех случаях, когда доброволец принимает на себя ответственность за детей, инвалидов, тяжелобольных или от него потребуются какие-то особые моральные качества.

Специальная проверка сведений, документов необходима, когда человек начинает работу в вашем офисе. Если в требованиях к добровольцу существуют какие-либо ограничения, например по состоянию здоровья, то необходимо просить документы, подтверждающие пригодность добровольца. Если работа связана с материальной ответственностью, то разумно записать паспортные данные человека.

Существуют определенные риски, связанные с добровольцами, которые должна снять процедура отбора. Любой ли человек может ухаживать за боль-

ным у него дома? Риск подвергается, с одной стороны, доброволец – он может заразиться или войти в конфликт с больным. С другой стороны, риску может подвергаться больной и его имущество, если у человека, ставшего добровольцем, присутствуют преступные намерения. Эти примеры для того, чтобы можно было увидеть, что неприятности угрожают как добровольцу, так и его клиенту. Для снижения риска необходимо не только четко провести процедуру отбора добровольца под конкретную вакансию, но и регламентировать взаимоотношения между организацией, которой требуется доброволец, и добровольцем. Регламентирующим документом, определяющим меру ответственности каждой из сторон, может послужить заключаемый с добровольцами договор на выполнение добровольной деятельности. Договор также будет необходимым документом для представителей налоговой инспекции в случае, если вы, например, отправляли добровольца в командировку и оплачивали его проезд и суточные.

Итак, отбор добровольцев.

- Тщательность отбора должна зависеть от той ответственности, которая делегируется добровольцу в связи с его работой.
- Ответственность за действия добровольца во время его работы лежит не только на добровольце, но и на организации.
- Необходимо отбирать тех людей, которые могли бы соответствовать представлению окружающих о сотрудниках вашей организации.
- Проверка документов при приеме на работу является естественной процедурой, а не признаком недоверия.

Причинами проявления интереса к волонтерской работе являются те специфические нужды людей, которые они могли бы разрешить при выполнении этой работы.

Часто в качестве мотива для волонтерской работы выступает потребность в контактах с другими людьми и преодоления чувства одиночества. Для таких людей важно найти свое место в группе. Группа дает своим членам чувство локтя, принадлежности, безопасности и поддержки. Ответы на ниже перечисленные вопросы могут служить руководством для комплектования состава с точки зрения мотивации людей:

- Самореализация.
 - Могут ли они использовать свои таланты/возможности?
 - Могут ли они подняться на собственную вершину в соответствии с их талантами?
 - Могут ли они быть творческими личностями?
 - Могут ли они быть удовлетворены работой?

- Оценка.
 - Получают ли они одобрение среди равных?
 - Получают ли они одобрение окружающих?
 - Будут ли их достижения разделены семьей?
 - Могут ли специальные работы или места быть названы именами людей, их выполняющих?
- Социальные.
 - Могут ли добровольцы встретить новых людей?
 - Могут ли они знакомиться с другими, если они новички?
 - Могут ли они строить личные отношения (как семья и т. д.)?
 - Могут ли они быть заметными в хорошо известных организациях?
- Безопасность.
 - Могут ли добровольцы обучаться новому мастерству, чтобы сохранить и получить работу?
 - Могут ли добровольцы обращаться за характеристикой, чтобы получить работу?
 - Обеспечивает ли ваша организация большую безопасность по сравнению с обычной жизненной ситуацией?
- Физиологические.
 - Можете ли вы предложить бесплатное питание или медицинское обслуживание при благотворительной работе?
 - Люди отвечают положительно, когда работа им предлагается в соответствии с их собственными мотивациями.



Жизнь вынуждает человека многое делать добровольно.

Е. Лец

Контроль за деятельностью добровольцев в организации

Есть устойчивое мнение:

- Добровольцы не являются ответственными работниками в силу отсутствия у них материальной заинтересованности;
- Если доброволец не выполнил определенную работу, то виноват в этом только он.

Так ли это? Не отвечают ли добровольцы за чужие грехи, которые прикрывает это расхожее мнение? Для ответа требуется обратиться к одному из базовых элементов управления – к контролю. Перед тем как ответить на вечный вопрос «кто виноват?», а уж тем более наказать, следует подумать над следующими тремя вопросами:

- Кто и на каком основании выбрал данного человека?
- Кто, как, насколько ясно и четко поставил перед добровольцем задачу (инструктировал)?
- Был ли контроль и кто контролировал?

После ответов на эти вопросы может оказаться, что работа добровольцем не могла быть выполнена изначально, и вся ответственность лежит на том, кто нечетко поставил задачу, а в процессе работы не дал добровольцу «обратную связь». Почти как в сказке: «Иди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что». Иван-царевич как-то выкручивался из этой ситуации, а вот добровольцу без помощи магии будет сложно.

Контроль за деятельностью добровольцев – очень важная часть работы. Для того, чтобы определить, кто и на каком уровне может проводить этот контроль, следует рассмотреть таблицу уровня компетенции и контролируемых показателей деятельности добровольца в организации. Эта таблица состоит из координаты «контролируемых показателей». «Уровень компетентности» определяется функциями, которые выполняет человек, вступающий во взаимоотношения с добровольцем. «Контролируемыми показателями» выступают показатели, которые необходимо подвергать контролю в процессе работы добровольца. Рассмотрев таблицу, можно увидеть тех, кто определяет эффективность работы добровольца, соблюдение им правил, принятых в организации. В данной таблице «ДА» – означает то, что контроль возможен, «НЕТ» – что контроль невозможен, «При определенных условиях» – то, что при наличии достаточной информации контроль невозможен.

Определение терминов некоторых показателей, определяющих работу добровольца и которые подвергаются контролю, приведено ниже:

- Эффективность – соотношение затрат к выполненному результату.
- Успех – достижение поставленных целей.
- Соблюдение правил – правила, определяющие жизнедеятельность организации. Например, какие-либо процедуры, отношение к определенным группам.
- Необходимые для работы ресурсы – степень готовности рабочего места, соответствие и наличие необходимых инструментов и материалов выполняемой работе. Обратная связь – оценка деятельности добровольца, то есть определение степени успешности работы, необходимости каких-либо изменений.
- Личные качества – характеристики личности, которые остаются за рамками профессиональных требований.
- Конфликт интересов – возможность отрицательного влияния на выполнение или результат определенной работы из-за прямой или косвенной личной

заинтересованности. Например, это очень важно для добровольцев, которые являются членами экспертных советов по распределению грантов.

- Достаточный объем стимулирования – средства, направленные на удержание добровольца в организации.



Уровень компетенции и контролируемых показателей деятельности добровольца в организации.

<i>Показатель</i>	<i>Уровень</i>			
	<i>Доброволец (самоконтроль)</i>	<i>Коллега (оплачиваемый сотрудник или другой доброволец)</i>	<i>Координатор добровольцев</i>	<i>Руководитель организации</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Профессионализм в работе</i>	Да	При определенных условиях	Да	Да
<i>Эффективность</i>	При определенных условиях	При определенных условиях	Да	Да
<i>Личные качества</i>	Нет	При определенных условиях	Да	Да
<i>Соблюдение правил</i>	Да	Да	Да	Да
<i>Достаточность стимулирования</i>	Да	Нет	Да	Да
<i>Необходимые для работы ресурсы</i>	Да	При определенных условиях	Да	Да
<i>Обратная связь</i>	Да	Нет	Да	Да
<i>Безопасность</i>	Да	При определенных условиях	Да	Да
<i>Конфликт интересов</i>	При определенных условиях	При определенных условиях	Да	Да

1	2	3	4	5
Успех	При определенных условиях	При определенных условиях	Да	Да
Ответственность за результат	Да	Нет	Да	При определенных условиях

Если внимательно рассмотреть таблицу, то можно составить функциональные обязанности координатора добровольцев, определить степень вовлечения добровольцев, обязанности других сотрудников, руководителя организации по отношению к добровольцам.

Можно заметить, что позиции координатора добровольцев и руководителя организации почти идентичны. Разница только в ответственности за результат работы.

Это объясняется тем, что руководитель в целом несет ответственность за организацию. А если учесть, что достаточно многие некоммерческие организации малочисленны, то часто руководителю приходится принимать на себя функции координатора добровольцев.

Если сравнить уровень компетентности при контроле коллег добровольца (как оплачиваемых, так и на добровольческой основе) с его уровнем самоконтроля, то следует заметить, что они находятся в общем поле организационных взаимоотношений. То есть можно сделать вывод, что если доброволец не является руководителем, то различия в возможности заниматься контролем между ним и другими сотрудниками, в том числе и оплачиваемыми, минимальны. Те отличия, которые все же есть, основаны на субъективном подходе к осуществляемой деятельности (способность оценить обратную связь, достаточность стимулирования).

Координатор добровольцев

- Если координатор профессионально выполняет свою работу, то работающему добровольцу ясны цели и задачи организации.
- Доброволец знает, что он может с возникающими вопросами обратиться к руководителю организации.
- Добровольцу понятны основные приоритеты управления в организации.
- Добровольцу хватает времени на выполнение работы.
- Добровольцу известно о событиях, происходящих в организации.

Координатор по работе с добровольцами, безусловно, должен иметь лидерские качества. Только лидер способен организовать работу людей, да еще бесплатную работу!

Координатор должен:

- Обеспечивать разумную регламентацию добровольческой деятельности, определять пределы добровольческого сотрудничества, ясно формировать задачи и уважительно относиться к функциям каждого.
- Поручать каждому деятельность, которая ему больше всего подходит, обеспечивая необходимое обучение и помощь.
- Обеспечивать регулярное подведение итогов деятельности и их обнародование.
- Обеспечивать, в случае необходимости, компенсацию риска, связанного с деятельностью добровольцев, а также ущерба, невольно наносимого третьими лицами в результате деятельности добровольцев.
- Обеспечивать всеобщий доступ к добровольческой деятельности, возмещая, в случае необходимости, произведенные расходы.
- Предусматривать методы прекращения добровольцами своей деятельности, как по инициативе организации, так и по их собственной.



Описание должностных обязанностей координатора добровольцев.

Должность: координатор добровольцев.

Подчинение: руководитель организации.

Общие обязанности: Организация работы добровольцев в организации.

Описание обязанностей:

1. *Выявление потребности организации в добровольцах.*
2. *Описание работы, которую будут выполнять добровольцы.*
3. *Составление списка необходимых материалов и инструментов и условий работы.*
4. *Описание необходимых профессиональных навыков добровольца.*
5. *Набор добровольцев.*
6. *Отбор добровольцев.*
7. *Инструктаж добровольцев о правилах работы, техники безопасности.*
8. *Подготовка договора между добровольцем и организацией.*
9. *Информирование об истории организации, ее миссии, традициях, существующих процедурах и правилах.*
10. *Контроль за соответствием заявленных критериев, определяющих деятельность добровольцев в организации. Организация обратной связи для добровольца.*
11. *Организация благоприятного взаимодействия между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами.*
12. *Мотивирование добровольцев. Проведение мероприятий по их удержанию в организации.*

13. Разработка политики и правил работы с добровольцами.

14. Оценка деятельности добровольцев и мероприятий, связанных с их деятельностью.

Знания, навыки, способность: коммуникабельность, знание и использование навыков менеджмента и основ маркетинга.

Образование, опыт: прошлый и настоящий опыт работы с добровольцами. Опыт в организации добровольческих акций.

Часто встречающаяся проблема некоммерческих организаций – это выстраивание взаимоотношений и взаимодействия между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами.

Очень важно, чтобы большинство сотрудников вашей организации поняли необходимость работы добровольца. Иначе работе добровольца может помешать негативный настрой оплачиваемых сотрудников организации. Тогда без предварительной работы с персоналом не обойтись.

На вопрос: «Почему возникает недовольство добровольцами со стороны оплачиваемого персонала?» можно дать несколько ответов. Например, вот какие опасения возникают в некоммерческих организациях, которые были озвучены на семинарах по работе с добровольцами.

Личного характера:

- необходимость четкого планирования работы для обеспечения ею добровольцев;
- возникновение неких моральных обязательств перед человеком, который работает бесплатно;
- конкуренция со стороны добровольца;
- нежелание затратить свое время на обучение добровольца.

Организационного характера:

- неведение в компетентность добровольцев;
- боязнь возможных проблем юридического, психологического и финансового характера;
- боязнь, что добровольцы неправильными действиями могут нанести урон имиджу организации.

Если существуют опасения, значит, есть предпосылки возникновения конфликта. Если же конфликт уже возник, следует использовать принцип быстрого реагирования на конфликтную ситуацию. Не стоит ждать, когда конфликт рассосется сам по себе. Конфликт раскручивается, в него быстро вовлекаются все новые и новые люди. В конце концов все вовлеченные лица оказываются заложниками конфликта.

Итак, что же необходимо делать для профилактики возникновения конфликтов между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами?

1. Постарайтесь выявить негативные факторы, которые сотрудники связывают с появлением добровольцев. Работа будет легче, зная, что можно предложить сотруднику в ответ на его опасения.

2. Не нужно переубеждать людей красивыми словами, а тем более заставлять их работать с добровольцами. Постарайтесь взять сотрудников к себе в союзники, попробуйте увлечь их общим с добровольцами делом, наглядно показав преимущества сотрудничества. Маленькое, но конкретное дело лучше, чем большая конкретная речь.

3. Попробуйте добровольческий труд приравнять к денежному эквиваленту, то есть покажите реальную экономию денег.

4. Следующим шагом может стать показ учета невозмещенных расходов добровольцев, то есть их личных расходов, за которые они могли бы требовать, но не требуют оплату. Например, расходы на проезд.

Проведите предварительное анкетирование, чтобы выяснить, какую работу персонал готов поручить добровольцам. Работа с добровольцами должна быть добровольной. Тех сотрудников, кто боится отдать часть своих обязанностей, опасаясь некомпетентности, следует привлекать к отбору добровольцев.

Необходимо поощрять тех сотрудников, которые добились успеха в работе с добровольцами – это и публичная благодарность на официальных мероприятиях, и просьбы к руководству отметить достижения этих людей.

Организация поиска добровольцев

Как и где искать добровольцев для организации, как определить их эффективность и прогнозировать, как надолго они останутся в организации.

- Начните процедуру поиска добровольцев, консультируясь с ближайшим добровольческим центром, устанавливая контакты с организациями, в которых уже работали добровольцы в этом качестве.

- Будьте энтузиастом своего дела, когда привлекаете добровольцев. Старайтесь подходить к работе творчески.

- Четко опишите предлагаемую работу – ее содержание и навыки, требуемые для ее выполнения.

- Понаблюдайте некоторое время за потенциальными добровольцами, оцените их навыки, мотивацию, предпочтения и количество свободного времени, чтобы определить, для работы с какой категорией людей они подойдут. Подберите правильно человека или организацию и добровольца, который будет с ними работать.

- Подберите команду добровольцев, которая будет контактировать с организациями и благополучателями, работать консультантами, участвовать в программах планирования и развития, а также заниматься фандрайзингом.

- Установите в организации систему регулярного поощрения, например, небольшие подарки, награды, обеды, заказ их собственных визитных карточек, гонорары, возможность регулярно общаться с другими добровольцами и штатными сотрудниками.

- Относитесь к добровольцам как к профессионалам, пусть у них будет персональная должность, необходимость которой в вашей организации нужно периодически подчеркивать.

- Имейте в виду, что добровольцы не могут делать все.

Команда, которую составляют сотрудники и добровольцы, должна совместно:

- ставить задачи и определять методы их решения;
- разделять ответственность;
- действовать в соответствии с возможностями и обязанностями каждого;
- оценивать результаты, успехи и неудачи;
- вырабатывать стратегии;
- определять новые задачи.

Учетно-отчетные формы работы с добровольцами



Предлагаем вашему вниманию ряд учетных форм, которые вы можете использовать в своей деятельности.

Лист оценки деятельности

Ф.И.О. добровольца	
Наименование организации	
Адрес организации	
Телефон	
Координатор по работе с добровольцами	
Полное количество часов, отработанных добровольцем	
Вид деятельности добровольца	
Общая оценка деятельности добровольца	
Подпись Доброволец	Дата Координатор по работе с добровольцами

Форма отчёта о происшествии/инциденте

Ф.И.О. добровольца	
Дата	
Организация, где произошёл инцидент	
Адрес организации	
Координатор по работе с добровольцами (контактное лицо)	
Что произошло? (описать, между кем произошёл инцидент, какие меры предпринимались, обращались ли стороны за медицинской помощью)	
Была ли ситуация опасна для добровольца?	
Последующие действия, которые должны быть предприняты	
Подпись	Дата
Доброволец	Координатор по работе с добровольцами

Форма отчёта о расходах добровольца

Ф.И.О. добровольца			
Адрес			
№ отчёта			
Пожалуйста, убедитесь в том, что вы приложили все подтверждающие документы по расходам, указанным в данном отчете			
Дата	Вид расхода	Объём расходования	Итого
Всего			
Дата	Подпись добровольца		
Получено	Подпись координатора		

Один из способов определить, для каких видов деятельности вашей организации нужны добровольцы.

Делаем сейчас	Хотим делать лучше/дополнительно			
Области работы	Можем сами	Не можем сами	Поручим	
			сотруднику	добровольцу

Постановка задачи добровольцу

<i>Задача</i>	<i>Что нужно сделать</i>	<i>С кем из персонала связаться</i>

Пропорция прав и ответственности персонала и добровольцев

<i>Добровольцы</i>	<i>Сотрудники</i>
<i>Права</i>	<i>Ответственность</i>
<i>Уважительное отношение</i>	<i>Относиться к добровольцу как к коллеге</i>
<i>Получить подходящую работу</i>	<i>Поручать добровольцу интересующую его работу</i>
<i>Знать об организации как можно больше</i>	<i>Информировать добровольца об организации и деятельности</i>
<i>Обучаться, перенимать опыт</i>	<i>Делиться опытом, обучать, вводить в традиции</i>
<i>Быть опекаемым, руководимым</i>	<i>Опекать и руководить</i>
<i>Расти</i>	<i>Содействовать росту</i>
<i>Предлагать решения и идеи</i>	<i>Поддерживать и поощрять инициативу</i>
<i>Получать компенсацию затрат, связанных с работой</i>	<i>Планировать и учитывать затраты, связанные с работой добровольцев</i>
<i>Иметь гарантии безопасности</i>	<i>Обеспечивать безопасные условия работы/инструктировать</i>
<i>Получать оценку качества работы и поощрение</i>	<i>Контролировать и оценивать работу добровольцев, благодарить, поощрять, награждать</i>
<i>Ответственность</i>	<i>Права</i>
<i>Иметь навыки и повышать квалификацию</i>	<i>Получать реальную помощь в работе</i>
<i>Быть искренним в предложении услуг, честно относиться к работе</i>	<i>Рассчитывать на качественное исполнение добровольцем заданий</i>
<i>С пониманием относиться к мере включенности</i>	<i>Иметь конфиденциальную информацию</i>
<i>Признавать авторитет сотрудника</i>	<i>Уважительное отношение</i>
<i>По хозяйски и бережливо относиться к ресурсам и оборудованию организации</i>	<i>Бережное отношение к ресурсам и оборудованию организации</i>
<i>Быть преданным делу, принципам, миссии организации</i>	<i>Быть уверенным, что доброволец – единомышленник и не искажает сущности организации</i>

Отношения между организацией и добровольцем регулируются соглашением/договором, в котором права и ответственность добровольца по отношению к персоналу учитываются.



К какой группе относятся ваши добровольцы?

Знаете ли вы их возможности, способности, мотивы?

Кого из добровольцев и в какую группу вы можете еще привлечь?

<i>Доброволец</i>	<i>Группа</i>	<i>Профессия</i>	<i>Мотивы</i>	<i>Возможности</i>
	<i>Молодежь</i>			
	<i>Правление</i>			
	<i>Члены</i>			
	<i>Учредители</i>			
	<i>Консультанты</i>			
	<i>Участники проектов</i>			
	<i>Клиенты</i>			
	<i>Специалисты</i>			
	<i>Новые</i>			
	<i>Потенциальные (сочувствующие друзья)</i>			
	<i>Студенты на практике</i>			

Мера участия добровольцев в деятельности организации

<i>Функция</i>	<i>Роль и ответственность</i>	
	<i>персонала</i>	<i>добровольцев</i>
Формирование проектного замысла	Инициаторы, ведущие, участники	Инициаторы, ведущие, участники
Разработка проекта	Ответственные ведущие	Участники
Написание проекта	Ответственность	Участие, помощь
Составление плана/технологии планируемой кампании	Ответственность	Участие
Определение ответственности	Ответственность, заключение договоров	Ответственность, заключение договоров
Обеспечение кампании ресурсами	Ответственность	Возможное участие

1	2	3
Управление кампанией	Ответственность	Исполнение взятой ответственности (индивидуальная/ групповая работа)
Анализ результатов, итоги проведенной кампании	Ответственность	Участие
Контроль расходования средств в ходе реализации проекта	Ответственность	Участие, наблюдение
Подготовка отчетов, благодарностей и т. д.	Ответственность	Участие, помощь
Распространение информации	Ответственность	Участие, помощь
Благодарение добровольцев	Ответственность	Участие

Подведение итогов. Результаты работы

Качественные критерии	Да	Нет	Почему
<i>Достигнуты ли поставленные цели?</i>			
<i>Исполнен ли план действий кампании?</i>			
<i>Выдержаны ли сроки?</i>			
<i>Верно ли была выбрана стратегия?</i>			
<i>Нужные ли добровольцы были привлечены?</i>			
<i>Исполнены ли персоналом обязательства?</i>			
<i>Возникли ли конфликтные ситуации?</i>			
<i>Хватило ли запланированных ресурсов, чтобы обеспечить проведение кампании?</i>			
<i>Получены ли дополнительные позитивные результаты в процессе совместной работы?</i>			

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМООБУЧЕНИЯ

Материалы, приведенные в предыдущих главах, уже выходили в виде учебных модулей для участников ступени II «Кадрового клуба – 2003». К каждому модулю прилагались тесты и ситуации для анализа. Мы предлагаем вам также принять участие в обучении, выполнить эти тесты и ознакомиться с ситуациями.

Тесты

Отвечая на вопросы теста, очень хочется начать спорить с составителем, особенно если еще нет авторитетных источников, на которые можно сослаться (что пока еще характерно для некоммерческого сектора). Поэтому мы приводим правильные ответы и объясняем почему мы считаем их правильными. Если у вас возникла иная точка зрения, пожалуйста, сообщите о ней. Это очень важно для нас, т.к. эти материалы и в дальнейшем будут служить для обучения, и мы хотим скорректировать их как можно раньше.

Имидж и символика

1. Сколько символов может иметь организация:
 - а) 1;
 - б) не более 2;
 - в) неограниченное количество.
2. Корпоративная культура – это...:
 - а) целостная монолитная структура, определяющая поведение сотрудников организации;
 - б) собрание мифов и заблуждений;
 - в) комплекс действий и результатов по созданию «климата» организации.
3. Исключите из классификации лишний элемент:
 - а) рожденные;
 - б) ситуативные;
 - в) антигерои.

4. Задача мифов:
 - а) программировать действия сотрудников;
 - б) создавать имидж организации;
 - в) хранить историю организации.
5. Выберите неправильный вариант. Фирменный стиль подразумевает:
 - а) использование отличительных признаков организации;
 - б) создание имиджа организации;
 - в) символику организации;
 - г) определенное позиционирование организации.
6. Наличие собственной символики у организации является необходимым атрибутом:
 - а) да;
 - б) нет.
7. Цвет зависти:
 - а) черный;
 - б) зеленый;
 - в) желтый;
 - г) синий;
 - д) белый.
8. Имиджевая концепция организации создается для того, чтобы...:
 - а) создать благоприятную окружающую среду;
 - б) привлечь новых клиентов, партнеров, членов и т. д.;
 - в) определить свою позицию в обществе;
 - г) организовать работу по созданию позитивного имиджа.
9. Носителями имиджа не являются:
 - а) члены организации;
 - б) сотрудники организации;
 - в) клиенты организации;
 - г) партнеры организации.
10. Символика организации определяет развитие организации:
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) частично.

1. Символов может быть неограниченное количество. Так, своя символика может быть у каждого отдельного направления деятельности организации.

2. Корпоративная культура – это комплекс действий и результатов по созданию «климата» организации.

3. Антигерои. В данном вопросе приведена классификация героев организации по причине возникновения.

4. Программировать действия сотрудников. Конечно, мифы могут выполнять и другие функции, но очень редко они становятся достоянием общественности и могут служить другим целям, кроме предостережения от тех или иных действий или формирования определенной модели поведения.

5. Символику организации. Все другие варианты используют фирменный стиль как одно из средств, в то время как символику можно выразить только через фирменный стиль.

6. Нет. Законодательство подразумевает право на использование организацией своей отличительной символики, но не обязывает.

7. Зеленый. Подробнее смотрите соответствующую главу в данном сборнике.

8. Имиджевая концепция организации создается для того, чтобы создать благоприятную окружающую среду. Все остальные варианты лишь отражают некоторые аспекты деятельности по созданию этой самой среды.

9. Клиенты организации не являются носителями имиджа. Хотя мы не раз видели на улице людей в майке той или иной организации, которые просто выиграли ее или получили за участие в акции. Им просто нравится майка, и к имиджу она не имеет никакого отношения.

10. Символика организации частично определяет развитие организации, так влияет на нее имидж. Имидж, в свою очередь, влияет на состояние окружающей среды, что в конечном итоге определяет стратегию деятельности организации.

Работа со средствами массовой информации

1. Предметом кампаний по связям с общественностью является:

- а) установление контактов со СМИ;
- б) установление контактов с любыми другими организациями;
- в) продвижение организации и ее деятельности среди других организаций;
- г) правильные ответы а) и б).

2. Основное отличие рекламы от работы со СМИ:

- а) реклама дороже;
- б) реклама требует больших временных затрат;
- в) реклама не дает кредита доверия;
- г) правильны а) и б);
- д) правильны а) и в);
- е) правильны б) и в);
- ж) правильны все варианты.

3. Работу над связями с общественностью организует:
 - а) пресс-секретарь;
 - б) связной;
 - в) руководитель;
 - г) все члены организации;
 - д) любой желающий;
 - е) пресс-атташе.
4. Работа над связями с общественностью заканчивается:
 - а) после завершения проекта или программы;
 - б) после того, как кончатся деньги;
 - в) после достижения максимального результата (организацию легко узнают, о ней хорошо отзываются);
 - г) никогда не заканчивается;
 - д) одновременно с наступлением кризиса в организации.
5. Создание базы данных о СМИ необходимо:
 - а) крупным организациям;
 - б) всем организациям;
 - в) перед оповещением СМИ о готовящемся мероприятии;
 - г) после крупного мероприятия, на основе данных, полученных в ходе мероприятия.
6. Обновление базы данных о СМИ необходимо проводить:
 - а) раз в неделю;
 - б) раз в месяц;
 - в) раз в квартал;
 - г) раз в полугодие;
 - д) раз в год.
7. Выберите утверждение, которое является ложным в отношении управления собственной информацией в процессе проведения кампании по связям с общественностью:
 - а) каждое сообщение должно содержать несколько «изюминок»;
 - б) сосредоточьтесь на главном пункте и придерживайтесь его;
 - в) используйте ограничение сферы новостей с выгодой для вас.
8. Выберите верное утверждение относительно приемов привлечения внимания СМИ:
 - а) планируйте свою информацию;
 - б) используйте метафоры;
 - в) предоставьте как можно больше информации, даже если это потребует времени от журналиста для ее обработки;

- г) используйте наукообразные термины, чтобы создать иллюзию значимости текста;
 - д) важно использовать любой момент для общения с журналистами, даже если вы будете при этом непоследовательны.
9. Элементом успешного интервью является:
- а) беседа идет бойко;
 - б) беседа идет без отклонений к побочным темам;
 - в) беседа идет в благожелательном русле;
 - г) беседа развивается свободно, каждый задает любой вопрос и получает на него полный развернутый ответ.
10. Информационное сообщение не включает в себя:
- а) дату и место проведения мероприятия;
 - б) историю организации;
 - в) указание на контактное лицо;
 - г) контактную информацию;
 - д) предысторию мероприятия.
11. Выступая перед аудиторией, нельзя:
- а) держаться как в компании друзей;
 - б) говорить обычным языком;
 - в) менять позу;
 - г) торопиться.

1. Предметом кампаний по связям с общественностью является продвижение организации и ее деятельности среди других организаций. Работа со средствами массовой информации является лишь одним из инструментов, который помогает «продвинуть» свою организацию. Одними контактами сыт не будешь. И даже объединение этих двух позиций не даст требуемого эффекта. Одна из важнейших задач связей с общественностью – создание положительного имиджа организации в глазах клиентов, партнеров, т. е. продвижение. Но для организации не интересно создание имиджа перед одним конкретным человеком, и потому предметом является продвижение среди других организаций.

2. Правильны все варианты. Подробнее смотрите соответствующую главу в данном сборнике.

3. Работу над связями с общественностью организует пресс-секретарь. Это должен быть специально выделенный в штате организации человек, который отвечает только за связи с общественностью.

4. Работа над связями с общественностью не заканчивается никогда. Она помогает организации привлечь внимание к новым услугам и проектам, обратиться за помощью в момент кризиса, привлечь спонсоров.

5. Создание базы данных о СМИ необходимо всем организациям. Просто у крупных организаций она будет насчитывать около 50 наименований, а у маленькой около 5. Подобная база данных должна постоянно обновляться и в любой момент содержать только самую свежую информацию.

6. Обновление базы данных о СМИ необходимо проводить раз в месяц. Если делать это чаще, то вы можете просто надоесть журналистам. Если реже, то рискуете отстать от современного темпа жизни.

7. Изюминка должна быть одна, чтобы глаза не разбегались.

8. Планируйте свою информацию. Это позволит вам избежать ошибок и всегда быть на виду у СМИ.

9. Интервью успешно, если вы не отвлекаетесь в побочные темы. Иначе это начинает превращаться в разговор «за жизнь», и вы тем самым тратите свое время и отвлекаете от работы людей.

10. Информационное сообщение не включает в себя историю организации. Она просто никому не нужна. Если она потребуется журналисту, он уточнит ее у вас.

11. Выступая перед аудиторией нельзя торопиться, т. к. тем самым вы производите впечатление человека суетливого и ненадежного.

Информационный менеджмент

1. Какой метод сбора данных не используется для получения информации о деятельности ДиМО:

- а) прямое наблюдение;
- б) эксперимент;
- в) анализ документов;
- г) опрос;
- д) интервью.

2. Выберите ложное утверждение. Источником информации является:

- а) реальные процессы;
- б) экспертное мнение;
- в) документы.

3. Выберите верное утверждение. Источником информации является:

- а) гадание на картах;
- б) слухи;
- в) свидетели.

4. Выберите ложное утверждение. Основной характеристикой информации является:

- а) объективность;

- б) точность;
 - в) объем;
 - г) конфиденциальность;
 - д) ценность;
 - е) стоимость.
5. Выберите верное утверждение. Основной характеристикой информации является:
- а) презентабельность;
 - б) оперативность;
 - в) стилистическая выдержанность;
 - г) лояльность.
6. Какой метод сбора данных обеспечивает устойчивую обратную связь:
- а) наблюдение;
 - б) протокол;
 - в) лекция;
 - г) мозговой штурм;
 - д) анкетирование;
 - е) интервью.
7. Какой метод сбора данных наиболее эффективен, если нет изначальных гипотез:
- а) наблюдение;
 - б) протокол;
 - в) лекция;
 - г) мозговой штурм;
 - д) анкетирование;
 - е) интервью.
8. Информационный менеджмент необходим для...
- а) успешного менеджмента организацией;
 - б) четкого понимания происходящего в организации;
 - в) грамотного распределения информации среди элементов организации.
9. Процессом информационного менеджмента управляет:
- а) руководитель организации;
 - б) информационный менеджер;
 - в) любой, кто является носителем и транслятором информации.

Ответы на последующие вопросы не требуют дополнительных комментариев, кроме тех, что приведены в соответствующей главе, поэтому просто помещаем правильные ответы:

1 – б; 2 – б; 3 – в; 4 – г; 5 – б; 6 – е; 7 – г;

8. Информационный менеджмент необходим для успешного менеджмента организацией. Остальные варианты также можно считать правильными, но все они являются элементами успешного управления.

9. Процессом информационного менеджмента управляет информационный менеджер. В советских организациях их еще называли делопроизводителями. Конечно, в НКО нет такого количества людей, которые бы занимались только управлением информационными потоками, поэтому очень часто этим может заниматься руководитель либо бухгалтер.

Разработка проектов

1. Фонды обязаны принимать обращения и заявки на финансирование у некоммерческих организаций:
 - а) да;
 - б) нет.
2. Общая стоимость проекта и объем финансирования, включаемые в бюджет заявки, должны быть равны:
 - а) да;
 - б) нет.
3. Как правило, фонды предоставляют гранты на общую поддержку деятельности организации:
 - а) да;
 - б) нет.
4. Выберите формулировки, которые будут качественно формулировать задачи проекта, направленного на развитие и распространение деятельности добровольческого центра (может быть несколько правильных вариантов):
 - а) Проведение выездных обучающих программ в 11 школах города с целью информирования более 300 учащихся этих школ о деятельности добровольческого центра и их вовлечения в акцию центра «Чистый город».
 - б) Освещение проекта по созданию в городе добровольческого центра, планов и перспектив его дальнейшей деятельности местными каналами СМИ (областная газета «Волжский комсомолец», городская газета «Чапаевский рабочий» и городское радио) с целью информирования и вовлечения молодежи города в деятельность добровольческого центра.
 - в) Проведение 4 еженедельных встреч по 3 часа с командой из 20 добровольцев центра – представителями детских и молодежных организаций города.

- г) Актив Добровольческого центра будет сформирован наполовину из ребят, которые уже пришли в нашу организацию после проведения городского фестиваля, наполовину – из волонтеров, командированных руководителями других молодежных организаций города, принявших участие в семинаре.
 - д) Добровольцами будет расклеено не менее 150 афиш с информацией об акции «Чистый город» и приглашением принять в ней участие.
 - е) Информирование молодежи города об акции «Чистый город» с целью привлечения добровольцев к участию в акции и дальнейшей деятельности добровольческого центра.
 - ж) Добровольцами будет распространено не менее 500 листовок с информацией по акции и с указанием координат добровольческого центра. Листовки будут распространяться на улицах города и в учебных заведениях.
 - з) Через личные контакты с журналистами, уже сотрудничавшими с нашей и другими молодежными организациями города, будет обеспечено информирование жителей города о предстоящей акции через местные газеты и радиоканалы.
 - и) Создание базы данных добровольцев центра, которые будут принимать участие в дальнейших мероприятиях, на основании анкет, собранных в ходе проекта.
5. Какие из перечисленных организаций не могут выступать донором, то есть объявить конкурс проектов для НКО:
- а) частное лицо;
 - б) учреждение;
 - в) фонд;
 - г) закрытое акционерное общество;
 - д) средство массовой информации;
 - е) министерство;
 - ж) администрация области;
 - з) губернская дума.
6. Сколько может быть задач в проекте:
- а) 1;
 - б) 2;
 - в) не более 3;
 - г) до 4-х;
 - д) сколь угодно много.

7. Может ли получить грант незарегистрированная организация:

- а) да;
- б) нет.

8. Вклад организации должен быть не менее:

- а) 10 %;
- б) 25 %;
- в) 30 %;
- г) 50 %;
- д) правилен любой вариант;
- е) вклад организации определяется грантодателем;
- ж) вклад организации определяется грантополучателем.

1. Нет не обязаны. Каждый фонд сам регламентирует процедуры приема заявок.

2. Общая стоимость проекта и объем финансирования, включаемые в бюджет заявки, не всегда равны, т. к. еще существует собственный вклад. Общая стоимость проекта = объем финансирования, включаемые в бюджет заявки + собственный вклад.

3. В настоящее время это случается крайне редко, т.к. все чаще фонды интересуют решение конкретных проблем, а не существование тех или иных институтов общества.

4. Наиболее удачны формулировки а), б), е). Другие задачи или являются конкретными мероприятиями в рамках проекта, или не носят измеримого и конкретного результата, либо вообще не ведут к достижению цели проекта.

5. Губернская дума, т.к. она не имеет собственных средств и не является органом исполнительной власти, который может расходовать средства бюджета.

6. Сколь угодно много, если этого требует проект и его цели.

7. Да, если это позволяют процедуры грантодателя.

8. Грантодатель сам определяет нижнюю планку собственного вклада, исходя из своих процедур и норм.

Финансовый менеджмент

1. Минимальный набор финансовых инструментов для любой организации обязательно включает:

- а) использование оборудования;
- б) функции финансового управления;
- в) финансово-экономический анализ;
- г) коэффициентный анализ;

- д) страхование;
 - е) менеджмент персонала.
2. Согласны ли вы с утверждением:
- 2.1. Некоммерческая организация может осуществлять предпринимательскую деятельность:
- а) да;
 - б) нет.
- 2.2. Финансовая информация в виде отчетных данных является общедоступной:
- а) да;
 - б) нет.
- 2.3. Финансовые активы – все то, что принадлежит организации и является обязательным условием ее деятельности, т. е. денежные средства, имущество, материальные ценности:
- а) да;
 - б) нет.
- 2.4. Объектом финансового управления являются деньги;
- а) да;
 - б) нет.
- 2.5. Финансы организации тесно связаны с основной деятельностью;
- а) да;
 - б) нет.
3. Укажите, что не является функцией бюджета проекта:
- а) планирование операций, обеспечивающих достижение целей проекта;
 - б) координация разных этапов и мероприятий проекта;
 - в) согласование интересов отдельных работников;
 - г) стимулирование руководителей проектов в достижении целей своих центров ответственности;
 - д) контроль текущей деятельности;
 - е) обеспечение финансового планирования;
 - ж) анализ движения денежных потоков.
4. Согласны ли вы с утверждением, что анализ финансового состояния – это часть общего, полного анализа деятельности, который состоит из двух тесно взаимосвязанных разделов: финансовый анализ и финансовый контроль:
- а) да;
 - б) нет;
 - в) не всегда.
5. Управление финансами в организации должно осуществляться:
- а) руководителем;

- б) финансовым менеджером;
- в) бухгалтером;
- г) всеми сотрудниками организации.

1. Минимальный набор финансовых инструментов для любой организации обязательно включает финансово-экономический анализ. Подробнее смотрите соответствующую главу в данном сборнике.

2.1. Может, если все вырученные средства будут направляться на достижение уставных целей.

2.2. Да, так как подобные отчеты направляются в соответствующие контролирующие органы. Очень часто обнародование подобных отчетов становится PR-инструментом в организации.

2.3. Нет. Подробнее смотрите соответствующую главу в данном сборнике.

2.4. Да. Подробнее смотрите соответствующую главу в данном сборнике.

2.5. Да. А куда же без них?

3. Функцией бюджета не является анализ движения денежных потоков, так как это функция финансового анализа. Подробнее смотрите соответствующую главу в данном сборнике.

4. Нет. Подробнее смотрите соответствующую главу в данном сборнике.

5. Управление финансами в организации должно осуществляться финансовым менеджером, как наиболее квалифицированным специалистом.

Тренерство

1. Какой из приведенных ниже принципов тренинга является ложным:

- а) в тренинге участвуют все присутствующие люди;
- б) в тренинге применяются игры на конкуренцию, так как они позволяют лучшим закрепить свои навыки, а отстающим – подтянуться к лидерам;
- в) не допускается обсуждение людей, а только их позиций;
- г) в конечном итоге все участники тренинга приходят к единому мнению по тому или иному вопросу;
- д) все участники тренинга равны, в том числе и тренер.

2. Цели тренинга могут измениться в соответствии с ожиданиями, высказанными участниками:

- а) да;
- б) нет;
- в) только в самом крайнем случае.

3. Выберите то определение, которое, на ваш взгляд, не является формой проведения тренинга:
- а) лекция;
 - б) семинар;
 - в) дискуссия;
 - г) презентация;
 - д) индивидуальная работа;
 - е) работа в малых группах;
 - ж) метод кейсов;
 - з) круглый стол;
 - и) деловая игра;
 - к) ролевая игра;
 - л) все формы являются методиками тренинга.
4. Какую роль не может выполнять тренер при различных формах проведения тренинга:
- а) фасилитатор;
 - б) ведущий;
 - в) лектор;
 - г) мастер игры (человек, ведущий игру);
 - д) ментор;
 - е) судья в конкурсах;
 - ж) ни одна из перечисленных ролей.
5. Классический дизайн семинара не подразумевает:
- а) представление;
 - б) фиксация ожиданий;
 - в) представление программы;
 - г) определение правил;
 - д) проведение содержательной части;
 - е) соотнесение целей семинара и ожиданий с полученным результатом;
 - ж) прощание.
6. Выберите знания и умения, которые могут быть получены и/или развиты участниками в ходе тренинга:
- а) умение проводить кампании по фандрайзингу;
 - б) умение осуществлять психологическое консультирование;
 - в) знания по осуществлению стратегического планирования;
 - г) правильны а) и б);
 - д) правильны а) и в);

- е) правильны б) и в);
- ж) правильны в) и г).

1. В тренингах крайне редко используются игры на конкуренцию, т. к. они легко вызывают неприязнь между участниками.

2. Только в крайнем случае. Могут измениться методы, но не цели, иначе зачем вы здесь собрались?

3. Все предложенные формы являются технологиями проведения тренинга.

4. Роль судьи, если только он не хочет занять врагов в аудитории.

5. Прощание. Этого требуют правила приличия.

6. Умение осуществлять психологическое консультирование требует соответствующей квалификации, которая дается на протяжении по меньшей мере 3-х лет обучения в вузе. Но тренинг может помочь развить эти навыки.

Правовые аспекты

1. Может ли официально зарегистрированная организация существовать без определенной цели:

- а) да;
- б) нет;
- в) не всегда.

2. Для достижения цели любой зарегистрированной организации нужен руководитель:

- а) да;
- б) нет;
- в) не всегда.

3. Как вы считаете, во всех ли организациях законодательством предусмотрены права учредителей и членов на управление деятельностью НКО:

- а) да;
- б) нет;
- в) не всегда.

4. Как часто нужно собираться руководящему органу (съезду или общему собранию) в общественной организации:

- а) раз в месяц;
- б) раз в полгода;
- в) раз в год;
- г) раз в три года;
- д) согласно уставу;
- е) согласно действующему законодательству.

5. Могут ли НКО заниматься предпринимательской деятельностью:
- а) да;
 - б) нет;
 - в) иногда, если очень надо.
6. Необходимо ли после регистрации организации подтверждать свое существование:
- а) да;
 - б) нет;
 - в) по желанию.
7. Какой вид собственности характерен для некоммерческих организаций:
- а) частная;
 - б) государственная;
 - в) муниципальная;
 - г) общественная;
 - д) иная.

1. Нет, так как формулирование определенной цели требует Гражданский кодекс РФ. Организацию просто не регистрируют без этого.

2. Да. По той же причине.

3. Да, в соответствии с Гражданским кодексом и соответствующими законами и нормативно-правовыми актами.

4. Согласно Уставу.

5. Могут, если все вырученные средства будут направляться на достижение уставных целей.

6. Да, в соответствии с действующим законодательством.

7. На этот вопрос в нашем законодательстве до сих пор не существует ответа. В настоящий момент существует только 2 вида собственности: частная и государственная (муниципальная). Это не частная, т. к. учредители не могут вернуть себе имущество после ликвидации организации и не государственная, т. к. принадлежала частным лицам.

Фандрайзинг

1. Фандрайзинг – это ...

- а) искусство привлечения средств;
- б) деятельность по поиску денег;
- в) различные технологии и методы, направленные на получение организацией ресурсов.

2. Цикл фандрайзинга включает в себя ...
 - а) 2 этапа;
 - б) 3 этапа;
 - в) 4 этапа;
 - г) 5 этапов;
 - д) 6 этапов.
3. Какое действие в процессе ведения переговоров станет переломным для целей получения пожертвования от потенциального дарителя:
 - а) сообщение о том, что данный проект (программу) уже поддержали партнеры потенциального дарителя;
 - б) прямая просьба о пожертвовании;
 - в) повторение основных пунктов проекта (программы) и возможного соглашения;
 - г) вопрос о том, какую часть проекта (программы) потенциальный даритель готов поддержать;
 - д) предложение дарителю сделать мелкий выбор (например, выбрать цвет ковра или игровой комнаты в дошкольной гимназии, или марку ТВ для реабилитационного центра);
 - е) обсуждение условий и порядка благодарности за пожертвования (где разместить плакат, говорящий о факте поддержке проекта дарителем, и так далее).
4. Постулаты фандрайзинга не включают:
 - а) фандрайзинг – не деньги, а ваша работа, для выполнения которой нужны деньги!
 - б) фандрайзинг – нужный человек в нужном месте и в нужное время!
 - в) фандрайзинг – чувство гордости за свою организацию, которое необходимо передать дарителю.
5. Ответ на какой вопрос необходимо знать, прежде чем начинать кампанию по поиску средств:
 - а) кому необходимо помочь?
 - б) кто получит заработную плату по проекту?
 - в) какие организации будут ее реализовывать?
 - г) из каких источников будут привлечены средства?
 - д) какие статьи должны быть профинансированы за счет донора?
6. Сколько существует этапов эффективного фандрайзинга:
 - а) 3;
 - б) 6;
 - в) 10.

7. Проект, заслуживающий финансирования, должен быть:

- а) эффективным с точки зрения финансовых затрат;
- б) социально ориентированным;
- в) максимально эффективным;
- г) инновационным.

8. Фандрайзингом должен заниматься:

- а) руководитель организации;
- б) фандрайзер;
- в) бухгалтер;
- г) любой член организации.

1. Искусство привлечения средств. Во-первых, привлекают не только деньги, во-вторых прием, использованный на прошлой неделе, может не сработать сегодня, и улавливать все причины, влияющие на это, – искусство.

2. Три этапа, повторяющиеся из раза в раз друг за другом. Полученный результат рождает новые потребности, которые опять требуют удовлетворения и т. д.

3. Если вы не выскажите просьбу о пожертвовании напрямую, то вы еще можете долго разговаривать «за жизнь», не решая ничего. С другой стороны, после высказанной просьбы у жертвователя есть только один путь – принять решение.

4. Фандрайзинг – чувство гордости за свою организацию, которое необходимо передать дарителю. Передавать нужно радость...

5. Кому необходимо помочь? Зная ответ на этот вопрос, вы сможете определить и стратегию, и конкретные методики, и всех вовлеченных в этот вопрос.

6. Не путайте цикл и этапы фандрайзинга.

7. Эффективным с точки зрения финансовых затрат. Жертвователю должен быть уверен, что он не выкидывает деньги на ветер.

8. Фандрайзингом должен заниматься фандрайзер. В фандрайзинге большую роль играют личные связи, потому смена фандрайзера может привести к весьма ощутимым последствиям.

Работа с добровольцами

1. Проектный подход в выявлении потребностей организации в добровольцах эффективен, т. к. ...

- а) позволяет определить конкретные потребности организации в текущей деятельности;
- б) позволяет увидеть альтернативы реализации функций сотрудников;
- в) позволяет увидеть стратегический план работы с добровольцами.

2. Внутриорганизационный подход в выявлении потребностей организации в добровольцах эффективен, т. к. ...

- а) позволяет «разгрузить» основных сотрудников;
- б) позволяет перераспределить обязанности в организации;
- в) позволяет оптимизировать работу организации с точки зрения эффективности.

3. Выберите форму, наиболее подходящую для получения информации о кандидате:

- а) собеседование;
- б) наблюдение;
- в) анкетирование;
- г) тестирование;
- д) проверка сведений о кандидате.

Ситуации:

- Необходимо понять, какими подходами пользуется в работе кандидат и как достигает поставленную цель;
- Необходимо понять, какими конкретными навыками обладает кандидат;
- Объем кандидатов очень большой, но требуется иметь четкое представление о каждом;
- Необходимо составить предварительное представление о кандидате, прежде чем он придет на собеседование;
- Необходимо узнать о физической готовности кандидата выполнять определенную работу.

4. Согласны ли вы с утверждением:

4.1. Добровольцы не являются материально ответственными лицами

- а) да;
- б) нет;
- в) не всегда.

4.2. Доброволец сам определяет, когда и как ему выполнять работу

- а) да;
- б) нет;
- в) не всегда.

4.3. С добровольцами взаимодействует только координатор по работе с добровольцами

- а) да;
- б) нет;
- в) не всегда.

1. Проектный подход в выявлении потребностей организации в добровольцах эффективен, т. к. позволяет увидеть стратегический план работы с добровольцами. Подробнее смотрите соответствующую главу в данном сборнике.

2. Внутриорганизационный подход в выявлении потребностей организации в добровольцах эффективен, т. к. позволяет «разгрузить» основных сотрудников. Подробнее смотрите соответствующую главу в данном сборнике.

На следующие вопросы приведены ответы без комментариев, т. к. ситуации подробно изложены в соответствующей главе.

3.1. Необходимо понять, какими подходами пользуется в работе кандидат и как достигает поставленную цель. – Тестирование.

3.2. Необходимо понять, какими конкретными навыками обладает кандидат. – Собеседование.

3.3. Объем кандидатов очень большой, но требуется иметь четкое представление о каждом. – Наблюдение.

3.4. Необходимо составить предварительное представление о кандидате, прежде чем он придет на собеседование – Анкетирование.

3.5. Необходимо узнать о физической готовности кандидата выполнять определенную работу. – Проверка сведений о кандидате.

4. На все вопросы ответ – не всегда. Работа с добровольцами – работа с людьми, а значит, очень тонкая и сильно зависит от ситуации. Максимально это регламентируется договором, который в каждом отдельном случае может изменяться.

Ситуации для анализа

Ситуации для анализа (анализ кейсов) – специфическая форма обучения, которая призвана выявить понимание ситуации и той или иной дисциплины, ее методов и подходов. Потому мы не даем правильных ответов. Их просто нет. Они очень сильно зависят от ситуации. Эти ситуации взяты из жизни, и мы знаем, что некоторые из них развернулись совсем неожиданно, и сложно сказать, как все могло бы быть иначе.

Имидж и символика

Организация уже более 10 лет действует в области. У нее есть сформировавшаяся сеть клиентов. Она пользуется заслуженным уважением, и ее атрибуты всегда хорошо заметны. Организация разработала и внедрила свой корпоративный цвет, определенный шрифт и дизайн печатной продукции. И клиенты, и партнеры, и средства массовой информации привыкли к определенной цветовой гамме и символике.

Тем не менее в определенный момент руководство принимает решение сменить эмблему организации, при этом сохранив все остальные атрибуты. Подобный шаг потребовал некоторого мужества от руководства. Эмблема была разработана практически сразу с появлением организации и только один раз за 10 лет менялась.

Клиенты и партнеры организации не высказали никаких возражений или недоумения по поводу такого изменения. Тем не менее многие сотрудники до сих пор сомневаются, имело ли смысл проводить эти изменения.

1. Какие дополнительные меры можно было принять руководству, чтобы смягчить шок среди клиентов и партнеров от смены эмблемы?
2. Кто должен был принимать решение об изменении эмблемы? Почему?
3. Какими соображениями руководствовался председатель организации, принимая решение об изменении эмблемы?
4. Имеет ли смысл изменять что-либо еще из атрибутов организации? Почему?

Работа со средствами массовой информации

Организация проводит областной круглый стол, в подготовке и проведении которого участвует несколько организаций. Каждая из сторон отвечает за свою часть работы: одна организация разрабатывает программу проведения и подбирает фасилитаторов и выступающих, вторая – выступает в роли спонсора, выделяя деньги на проведение, третья – оповещает участников.

Для освещения круглого стола в средствах массовой информации приглашены журналисты. Они присутствуют, снимают на камеру, берут интервью у участников и организаторов. Им раздается пресс-релиз.

По некоторым причинам представители одной из организаций не смогли присутствовать при проведении круглого стола. Тем не менее о них упоминают партнеры и на них ссылаются в пресс-релизе. Круглый стол проходит успешно, достигнув своих задач. Многие участники отмечают высокий уровень подготовки мероприятия.

На следующий день в одной из областных газет появляется статья, посвященная прошедшему круглому столу. В ней говорится о значимости подобных мероприятий для развития 3-го сектора и общества в целом. Журналист высказывает мысль о том, что подобные мероприятия могут быть образцом качественного подхода в деятельности некоммерческих организаций. При этом одна из организаций (которая не была представлена на круглом столе) в статье не упоминается, в то время как о других написано много лестных слов.

Организации предъявляют друг другу претензии.

Журналист утверждает, что информацию «порезал» редактор, т. к. было недостаточно места.

1. Стоит ли «пострадавшей» организации настаивать на том, чтобы вышла статья-опровержение? Почему?

2. Как конструктивно разрешить назревающий между организациями конфликт?

3. Как конструктивно разрешить конфликт, назревающий между организацией, журналистом и редакцией в целом?

4. Что необходимо было сделать, чтобы предотвратить подобную ситуацию?

Информационный менеджмент

В организации более 100 человек – членов. Они живут в разных концах населенного пункта и учатся в разных учебных заведениях. Разница в возрасте до 5-ти лет. Собираются все вместе не чаще 1-2 раза в год. Чаше встречаются небольшими группами. Выборный орган – правление – насчитывает 5 человек. Актив организации еще человек 10.

Правление собирается раз в месяц, обсуждают текущие вопросы, проблемы, новости и т. д. Члены организации не владеют этой информацией, получая по факту уже состоявшиеся события, в которых им приходится участвовать в качестве рядовых зрителей.

У некоторых людей возникает потребность иметь всю свежую информацию и возможность на неё реагировать. Они обратились с этим в правление и столкнулись с непониманием и сопротивлением выборных активистов. Последние объяснили свое поведение тем, что решения, в любом случае, принимает правление, а значит, нет нужды совещаться с рядовыми членами, также прозвучало мнение, что на это просто нет времени, т. к. важнее делать дело, а не вести разговоры.

1. Каковы преимущества «открытой» информации и «опасности» закрытой информации?

2. Кто должен доводить информацию до рядовых членов ДиМО?

3. Как это может происходить?

4. Как может быть выстроена обратная связь?

Разработка проектов

Организация уже имеет приличный опыт в написании заявок на гранты, и некоторые из них выигрывали. Руководитель пытается подключать к процессу подготовки заявки как можно больше людей, чтобы могло появиться как можно

больше идей. Тем не менее окончательной «сводкой» занимаются 2 человека (один из которых бухгалтер, отвечающий за правильное составление бюджетов, второй – описывает остальные разделы после согласования деятельности, закладываемой в проект, к нему также, как правило, поступает информация об объявленных конкурсах).

Такое положение вещей, в принципе, всех устраивает, т.к. проекты готовятся, все сотрудники организации прямо или косвенно задействованы в процессе, и это дает свои результаты. Тем не менее в последнее время два сотрудника, упомянутых выше, скрыто или явно дают понять, что такое положение вещей их не устраивает. Бухгалтер говорит, что устал составлять сметы и возиться с бумажками, второй сотрудник – что ему тяжело одному сводить все позиции и прописывать «нудные» разделы (постановка проблемы, схема управления, оценка эффективности, дальнейшее развитие и т. д.). Другие сотрудники заведомо уstraиваются от процесса, говоря, что у них это получится намного хуже или что они не умеют это делать.

Пока руководитель не предпринимает никаких действий, т. к. конфликт не принимает черт явного и деструктивного.

1. Какой политики в дальнейшем стоит придерживаться руководителю, чтобы избежать конфликта?
2. Какие меры следует предпринять, чтобы процесс подготовки грантов в организации стал безболезнен для всех?
3. Что могло привести к сложившейся ситуации?
4. Что следует предпринять обоим сотрудникам?

Финансовый менеджмент

Годовой бюджет организации более чем на 80 % состоит из средств, полученных от различных фондов в рамках грантовых конкурсов. Вследствие этого многие сотрудники получают заработную плату в рамках выигранных проектов. Расчет зарплаты производится руководителем организации «на глазок», примерно. В результате люди получают не сумму, заложенную в бюджете проекта, а в соответствии с мнением руководителя, основанном на собственном восприятии качества и объема проделанной работы. Подобное распределение вызывает скрытое недовольство и непонимание у сотрудников и добровольцев.

Пока недовольство не выражалось явно, но все чаще предпринимаются попытки взять под общий контроль распределение зарплаты.

В будущем не предвидится изменение ситуации с источниками финансирования, а значит, зарплата будет и дальше распределяться за счет средств, полученных в рамках выигранных грантов.

1. Где взять основания для расчета заработных выплат в некоммерческих проектах?
2. Как избежать недовольства?
3. Кто должен участвовать в расчете?

Тренерство

Общественная организация часто проводит семинары и мастер-классы для своих клиентов. В подобных мероприятиях принимают участие представители самых разных профессий, возраста и социального положения. Все это требует качественной работы тренеров, т. к. одним из принципов организации является интерактивность в обучении.

Один из опытных сотрудников, профессионалов в своей деятельности, встречается с рядом трудностей при проведении обучающих программ по «своим» темам. Перед каждым выступлением он пересиливает себя и с трудом, но проводит семинар. Ситуации, когда требуется быстро реагировать на неожиданные изменения (участников семинара оказалось намного больше или меньше, чем ожидалось, не подготовлена часть материала для семинара, организаторы потребовали внести изменения в программу семинара и т. д.), «неудобные» вопросы участников вызывают у него «ступор».

По его словам, его пугает аудитория. Он часто просит заменить его в качестве тренера. Каждое выступление для него – настоящая пытка.

Данный сотрудник уже много лет работает в организации и обладает большим теоретическим и практическим багажом по вопросам «своих» семинаров. В повседневной жизни он легко дает ответы на все вопросы. Более того, он является специалистом в довольно узкой области, и очень мало людей могут заменить его, не говоря уж о том, что в самой организации таких профессионалов больше нет.

Ответьте на следующие вопросы:

1. В чем причина страхов сотрудника?
2. В каких случаях стоит заниматься снятием его страхов?
3. Как это можно сделать?
4. Что вы порекомендуете руководителю организации предпринять в данной ситуации?

Правовые аспекты

Две организации, имеющие разный опыт работы, обнаружили свой интерес к проблеме, договариваются решать её совместно.

Письменно договоренности не оформляются.

Ряд успешных совместных мероприятий позволил сделать вывод, что дальше можно действовать без согласования друг с другом, поскольку официальных отношений не заключалось. Одна из организаций стала самостоятельно планировать и осуществлять определенную деятельность, используя название совместной акции, не указывая своих партнеров.

Через определенное время, после ряда публикаций в СМИ возникает конфликтная ситуация между бывшими партнерами.

Одна сторона предлагает или поменять название акции, или везде указывать партнерство. Такое заявление сделано партнером неофициально через третьи лица.

Другая сторона делает попытку мирно урегулировать ситуацию, призвав к выяснению отношений профессионалов.

Складывается так, что конструктивной встречи не получается. Ситуация «зависает». А организации по-прежнему нуждаются во взаимодействии.

1. Документальное заключение договора – формальность или необходимость?
2. В каких случаях стороны могут предъявлять авторские права?
3. Как и чем можно предотвратить подобные конфликты?
4. Всегда ли третья стороны – помощник?

Фандрайзинг

Несколько лет подряд по сложившейся традиции, согласно первоначальным договоренностям, государственная структура поддерживала финансами проведение благотворительного мероприятия. Вдруг происходит смена руководителя, соответственно меняются приоритеты. Прежние направления перестают поддерживаться.

На традиционное мероприятие не выделили обещанных денег. Руководству организации сообщили об этом за несколько дней до его проведения. Проведена большая предварительная подготовительная работа: осуществлены переговоры с партнерами, спонсорами и участниками мероприятия, достигнуты договоренности с владельцами зала, звуковой аппаратуры и т. д.

Неоднократные попытки прояснить ситуацию с госструктурой не увенчались успехами, времени на переговоры с организацией у вступившего в новую должность руководителя не находится.

Проведение традиционного мероприятия под угрозой.

1. Нужно ли продолжать выяснять отношения с государственной структурой?
2. Проводить ли мероприятие?
3. Где и как в ограниченные сроки можно найти необходимые ресурсы?
4. Почему организация попала в такую ситуацию? Как ее можно было бы предотвратить?

Работа с добровольцами

Детской организации предложили участие в международной волонтерской программе, приняв к себе на стажировку молодых людей из-за рубежа. Организация соглашается и заполняет анкету, указывая все основные виды своей деятельности и формы работы с детьми. Иностранец выбрал эту детскую организацию, рассчитывая работать непосредственно с детьми.

По прибытию в страну молодые люди сталкиваются с рядом проблем: языковыми, межкультурными, бытовыми и в том числе с проблемами в организации. Вместо активной деятельности с детьми и подростками волонтерам на протяжении долгого времени предлагается выполнять офисную или подсобную работу, что совершенно расходится с их предыдущими представлениями. К тому же не складывается близких отношений с основными сотрудниками в организации.

1. В чем причина возникшей ситуации?
2. Какие шаги должны быть сделаны, чтобы «загасить» конфликт между добровольцами и организацией?
3. Что нужно предпринять, чтобы в будущем не повторился конфликт?
4. Чем можно помочь волонтерам?

КЛАДОВАЯ

Игротека

Странствующие лягушки

Количество участников: не ограничено.

Играющие садятся на корточки, упершись руками в бока или положив их на колени. Затем гуськом, один за другим, в такой же позе, скачут до определенного места. Скачущий впереди в качестве коновода может изменить направление, и все обязаны точно следовать за ним. Искусный коновод часто так разнообразно изменяет направление, что сзади него образуется весьма замысловатая и подчас забавная живая цепь из скачущих лягушек. Скачущие лягушки обязаны держаться приблизительно на одном расстоянии друг от друга, и задняя не должна обгонять передних. Упавшая лягушка выходит из цепи и становится позади всех. Иногда играющие располагаются в одну линию и скачут вместе к определенной цели, при этом каждый старается обгонять остальных и прийти к назначенному месту раньше других.

Статуи

Количество участников: не ограничено.

Необходимый реквизит: мяч.

Игроки становятся по кругу и перебрасывают мяч друг другу руками. Кто не поймает мяча, получает наказание: ему придется продолжать игру стоя на одной ноге. Если в такой позе ему удастся поймать мяч, то наказание снимается, и он может встать на обе ноги. Если же допустит еще одну ошибку, ему велют опуститься на одно колено. Третья ошибка – опускается на оба колена. Но если в этом положении игрок поймает мяч, ему все прощается, и он продолжает игру, как все, стоя на обеих ногах. Ну а если его постигла бы четвертая неудача, то ему бы осталось выбыть из игры.

Оркестр

Количество участников: не ограничено.

Необходимый реквизит: магнитофон, классическая музыка.

Играющие сидят произвольно. Каждый из них движениями рук подражает игре на определенном инструменте: скрипке, флейте, барабане, гитаре, балалайке, пианино и т. д. Ведущий также играет на каком-то инструменте, например на трубе. Вдруг он перестает «играть» на трубе и начинает подражать скрипачам. Скрипачи сразу же переходят на трубу. Но вот ведущий «заиграл» на флейте. Флейтисты переключаются на скрипку, то есть на тот инструмент, на котором только что играл ведущий. Если же ведущий снова «заиграет» на трубе, все немедленно переходят на свои первоначальные инструменты. За каждую ошибку участникам засчитывается штрафное очко. Побеждает тот, кто сделает меньше ошибок или вообще их не допустит.

«Невидящие» и «неслышащие»

Количество участников: не ограничено.

1 вариант. «Невидящие». У всех играющих глаза открыты, но они должны помнить, что «не видят» ни одного жеста ведущего. Когда ведущий проделывает разные движения без словесной команды, играющие ему не подражают; когда же он одновременно командует (скажем, поднимает руки вверх и говорит «Руки вверх») – все должны выполнять команду. Тот, кто ошибся, выбывает из игры. Выявляются более «стойкие», не поддающиеся внушению ведущего.

2 вариант. «Неслышащие». Ведущий делает различные движения, «одновременно» отдает приказания или делает только движения. Играющие должны повторять каждое движение ведущего и не выполнять ни одной словесной команды, если она не сопровождается соответствующим движением. Ошибся – выбываешь.

Где часы

Количество участников: 4 человека и 1 ведущий.

Необходимый реквизит: повязки, будильник.

Игра проходит в комнате, где достаточно свободного места. У всех играющих (кроме ведущего) завязаны глаза. Ведущий в мягкой, не производящей шума обуви держит в руках будильник. Играющие, коих не больше четырех, поставлены у стены шеренгой. Они начинают прислушиваться к тиканью часов и осторожно идут в то место, где часы находятся в данный момент. Ведущий

бесшумно 2-3 раза меняет место. Подошедшие к часам на расстояние метра являются победителями.

Узнай-ка

Количество участников: 15-20 человек.

Необходимый реквизит: большое покрывало и два добровольца, которые будут его держать.

Для игры необходимо две группы участников из разных общественных объединений. Каждая группа выбирает одного добровольца. Эти добровольцы становятся ведущими. Затем при поднятом покрывале каждый ведущий выбирает по участнику из своей группы. Далее быстро опускается покрывало, и участник должен как можно быстрее выкрикнуть название объединения своего противника. Кто первый – тот и приносит очко своей команде.

Контакт

Количество участников: 10 человек и более.

Ведущий загадывает название общественного объединения. Задача участников – отгадать это объединение. Первый участник задает наводящий вопрос, а остальные участники, если поняли о чем идет речь, говорят слово «контакт». Если ведущий также догадывается, о чем идет речь, тогда, если этот ответ совпадает с загаданным ответом, то этот участник выиграл, и он становится ведущим, но если ведущий не догадывается о чем идет речь, то он называет первую букву загаданного слова. Если это неправильный ответ, тогда ведущий переходит к следующему участнику.

Реактивная игра

Количество участников: 20-30 человек.

Необходимый реквизит: мел.

Участники встают друг против друга, между ними ведущий, за командами противника находятся их безопасные зоны. Каждая команда имеет название своего объединения. Ведущий называет команды, и она должна перебежать в свою безопасную зону. В зависимости от того, какое название команды назвал ведущий, участники догоняют или убегают друг от друга.

Театр пантомимы

Количество участников: 5-10 человек.

Необходимо две команды объединений. Участник первого объединения загадывает слово участнику второго объединения. А тот в свою очередь должен

объяснить без слов и звуков загаданное слово своему объединению. Если его объединение разгадывает это слово, то они меняются ролями, а если не разгадывают, то первой команде дается одно очко.

Друг против друга

Количество участников: 10 человек.

Необходимый реквизит: игрушки.

Участники встают в круг, у каждого игрушка в руках. Каждый человек выбирает два человека в этом кругу. От одного он будет ловить игрушку, а другому кидать. И так должен делать каждый участник. Игра начинается, все начинают сначала медленно и одновременно кидать игрушки. Но игрушки нельзя ронять. Со временем можно кидать игрушки побыстрее, а потом очень быстро (желательно не ронять).

Сосед в клубе

Количество участников: не ограничено.

Необходимый реквизит: динамичная музыка, кубики.

Игроки встают в круг, крепко держась за руки. Внутри этого круга вразброс расставляются кубики. Под музыку игроки начинают двигаться по кругу в какую-либо сторону. Когда музыка замолкает, каждый старается затянуть на кубики своих соседей. Побеждает самый выносливый.

Плетки

Количество участников: не ограничено.

Водящий, заранее выбранный игроками, отворачивается от них. Руки водящего должны находиться за спиной. Каждый из играющих слегка ударяет водящего по ладони. Водящий должен угадать участника, кто его хлопнул. Если отгадал, то участник становится водящим, а водящий встает на его место.

Змейка в ущелье

Количество участников: 15-20 человек.

Участники игры встают парами, лицом друг к другу. Выбирается одна «змейка» и один «ежик». «Змейка» шипя, убегает от «ежика». Также она может спрятаться в «ущелье», т. е. встать между участниками игры, стоящими парами. Тот, к кому «змейка» встала спиной, становится «змейкой», и игра продолжается.

«Бабка-ежка»

Количество участников: не ограничено.

Необходимый реквизит: ведро, швабра, стулья.

Участник встает одной ногой в ведро и придерживает его рукой, в другую руку берет швабру. Под звуки музыки обегает свою команду, добегают до стула, в то время как «баба-яга № 1» встала на стул, выбегает 2 участник. Забирает всю атрибутику и снова обегает свою команду. Берет стул и встает за «бабой-ягой № 1». Игра продолжается, пока все участники не выстроятся в одну «стульчатую» шеренгу.

Разноцветный ребус

Количество участников: до 40 человек.

Необходимый реквизит: цветные многоугольники из бумаги, английские булавки.

Раздать многоугольники участникам. Они должны объединиться по цветам в несколько групп. Группа должна между собой познакомиться, потом пойти познакомиться с другими группами. В конце этого перезнакомления выходит одна из групп, и каждый из ее участников представляет каждого участника игры, и так – каждый участник всех команд.

Скульптор

Количество участников: 20 человек.

Участники разбиваются по парам. Один становится скульптором, а другой – тестом. Скульптор делает из теста какую-нибудь фигуру, потом тесто должно оправдать эту позу, т.е. продолжить действие, основываясь на эту позу. И так должна сделать каждая пара. Можно поменяться ролями.

Трамвайчик

Количество участников: не ограничено.

Все участники становятся в круг. Участники знакомятся друг с другом. С правой стороны от ведущего – свободное место. Он делает шаг вправо со словами: «А я еду», следующий делает шаг вправо: «А я тоже», следующий говорит: «А я зайцем», последний говорит: «А я с ...» и называет имя кого-то из присутствующих участников. Тот, чье имя назвали, должен перебежать на свободное место, а тот участник, справа от которого освободилось место, делает шаг со словами: «А я еду» и так далее.

А ну-ка мальчики, а ну-ка девочки

Количество участников: от 10 до 80 человек.

Необходимый реквизит: заготовленные вопросы и задания (интеллектуальные, игровые и конкурсные).

Участники делятся на команды мальчиков и девочек. 1 этап – задаются вопросы, и на них надо ответить, опередив другую команду. За каждый правильный ответ – 1 балл. 2 этап – даются задания. Какая команда быстрее, правильнее и точнее сделала, та и победила. 3 этап – подсчет очков.

Необычные классики

Количество участников: не ограничено.

Необходимый реквизит: мел, творческие задания.

Расчерчивается таблица на несколько граф, и каждой графе присваивается несколько творческих заданий. Потом участник выбирает графу, получает творческое задание и выполняет его.

На какого зверя я похож

Количество участников: 15 человек.

Необходимый реквизит: бумага, ручки.

На листах бумаги записываются имена участников. Листы перемешиваются и произвольно раздаются участникам. Каждый должен написать внизу листа ассоциации с участником, имя которого написано сверху. Примеры вопросов для ассоциации: с животными, цветами, деревьями, погодой, оружием, настроением и т. д. Потом листок загибается снизу и передается соседу по кругу. После того как листы обошли круг, каждый получает свой лист и читает, с чем он ассоциируется у участников.

Лошади-лошади

Количество участников: 7 и более человек.

Играющие садятся в круг и задают определенный ритм (два раза ладошками по коленкам и два раза просто хлопнуть в ладоши). Под этот ритм участники говорят имена друг друга по очереди. Например, меня зовут Женя и я говорю: «Женя, Женя Катя, Катя», и Катя говорит также, сначала два раза свое имя, потом два раза кого-нибудь другого и так далее, пока кто-нибудь не ошибется. Когда кто-нибудь ошибается, все игроки придумывают ему задания, и игра продолжается. Имена можно заменить на цифры, животных и т. п.

Люди к людям

Количество участников: не более 20.

Необходимый реквизит: свободное пространство.

Все участники, кроме ведущего, разбиваются на пары. Ведущий называет части тела, которыми участники должны прикоснуться друг к другу («нога к ноге», «нос к носу» и т. д.). Как только ведущий произносит: «люди к людям», участники должны быстро сменить партнеров. Тот, кому не досталась пара, становится ведущим.

Живая анкета

Количество участников: не ограничено.

Необходимый реквизит: свободное пространство.

Выбираются 4 добровольца. Каждого добровольца ведущий называет одной из букв (а, б, в, г) вариантов ответов на вопросы, которые он задает. Участники должны выбрать букву ответа, подойти к данному добровольцу и хлопнуть ему по ладони. Добровольцы оглашают результаты голосования.

Где я?

Количество участников: не ограничено.

Необходимый реквизит: ручки, бумага.

Ведущий задает участникам вопросы, ответы на которые они должны записать на бумаге. Затем участники должны сравнить ответы и найти общее. То есть за каждое совпадение каждый из участников добавляет себе 1 очко. Вопросы типа: твой любимый цвет? твоя любимая погода? твоя любимая еда?

Интервью

Количество участников: 8 и более человек.

Участники делятся на пары. Один из них становится депутатом, другой – журналистом. Журналисты в течение 3 минут задают вопросы депутатам и записывают ответы. Затем, после истечения времени журналисты рассказывают всем все, что они узнали о депутатах. Потом участники меняются ролями и делают то же самое.

Встреча с избирателями

Количество участников: 8 и более человек.

Необходимый реквизит: карточки с написанными на них возможными аудиториями, ручки, листы

Раздаются карточки всем участникам. Участникам дается 10 минут на подготовку речи для их аудиторий. После истечения времени участники игры проносят подготовленные ими речи.

Символика

Количество участников: 15 человек.

Необходимый реквизит: бумага, ручки, фломастеры

Каждый участник придумывает себе псевдоним, девиз и герб. Изображает их на листе. Затем участники обмениваются рисунками и обсуждают, возможно дают личностную характеристику каждому участнику (по совокупности выбранного им псевдонима, герба и девиза).

Зеркало

Количество участников: 15 человек.

Участникам предлагается выполнить несколько заданий: симитировать определенные действия: пришить пуговицу, собраться в дорогу, испечь пирог, выступить в цирке. Каждое это действие выполняется в парах, где один из напарников – зеркало, он полностью повторяет движения партнера. Потом они меняются ролями. Остальные участники в это время наблюдают за игрой пары и выставляют «зеркалам» оценки за артистизм. Потом выходит следующая пара.

Таинственный знакомец

Количество участников: 15 человек.

Водящий выходит из комнаты. В его отсутствие играющие садятся в круг. Каждый внимательно присматривается к своему правому соседу. Он-то и будет в этой игре таинственным знакомцем. Водящего приглашают в комнату и говорят ему, что все поодиночке загадали какого-то человека из присутствующих. Пусть водящий, задавая различные вопросы об этом таинственном знакомце любому из участников игры, попытается узнать, кого же загадали. Вопросы могут быть какие угодно, только нельзя два раза подряд спрашивать одного и того же играющего.

Школа танцев

Количество участников: 15 человек.

Необходимый реквизит: бумага, ручки, карандаши, фломастеры, краски, листья, цветы, перья и т. п., головные уборы, шарфы, аксессуары, веера, пояса, украшения и т. п.

Группа делится на команды по 5-6 человек. Каждой команде предстоит в течение 10 минут придумать свой танец, предложить костюм и описание танца в нескольких фразах. По этому описанию другие команды должны будут воспроизвести танец и сделать к нему костюм. Жюри определяет победителя.

Статус

Количество участников: от 5 человек.

Необходимый реквизит: наклейки или бейджи, фломастеры.

Участники должны придумать и записать на наклейке для себя гипотетические занятия. Затем наклейки раздаются произвольно, участники «знакомятся» друг с другом. Им необходимо построиться в шеренгу в соответствии со статусом так, чтобы во главе оказалось лицо с наиболее престижной работой. Проводится дискуссия по результатам.

Деньги в середине

Количество участников: от 5 человек.

Необходимый реквизит: денежный взнос от каждого участника (10-50 коп.).

Участники рассказываются по кругу, в центре которого лежат деньги. Объясните, что все они достанутся одному человеку, который может распорядиться ими как пожелает, но не имеет права возвращать их участникам. Кто будет этим человеком, должна решить группа путем достижения консенсуса. Потом проводится обсуждение мотивов решения участников.

Спонсор и фандрайзер

Количество участников: не менее 2 человек.

Фандрайзер пытается объяснить и показать спонсору, для чего ему нужны средства для организации. необходимо это сделать в такой форме, чтобы спонсору было понятно, и он бы мог дать ему эти средства. По истечении 2 минут они меняются местами.

Или-или

Количество участников: 15 человек.

Необходимый реквизит: свободное пространство.

Все участники строятся в шеренгу посередине комнаты. Ведущий будет задавать вопросы, на которые участники отвечают шагами вправо или влево либо оставаясь на месте. Вопросы: Вы вчера (шаг влево), сегодня (на месте), завтра (шаг вправо)? Вы табличка с надписью «Открыто для посетителей», «Вход вос-

прещен», «Скоро вернусь»? Вы гора, долина, равнина? Вы земля, море, небо? И так далее. Участники также могут сами задавать вопросы, мотивируя, почему они их задают и почему игроки так отвечают.

Установление зрительного контакта

Количество участников: от 5 до 25 человек.

Необходимый реквизит: свободное пространство, ватманы, маркеры или доска с мелом.

Один из членов группы должен повернуться и установить зрительный контакт со своим соседом. Сразу после этого участник, с которым только что был установлен зрительный контакт, должен повернуться к своему другому соседу и установить зрительный контакт уже с ним и так далее по кругу. Участники должны молчать. Потом ведущий предлагает участникам рассказать о двух вещах, которым научились участники в процессе упражнения. Все это записывается на бумаге (доске) и обсуждается потом.

Покупатель

Количество участников: не меньше 4 человек.

Необходимый реквизит: фантики и пустые коробки от конфет.

Фандрайзеры (3 человека) осматривают реквизит и ищут ту фирму, которая выпускает тот или иной товар, который, по их мнению, может им помочь в их деятельности. После этого они отправляются к спонсору и просят помочь в проведении какой-либо акции этой организации.

Письмо к спонсору

Количество участников: 10 человек.

Необходимый реквизит: ручки и бумага.

Выбираются два добровольца, они будут спонсорами. Все остальные участники готовят письма с обращениями о помощи в проведении той или иной акции. Спонсоры принимают письма и решают, будут они помогать или нет.

Рекламная акция

Количество участников: 7 человек.

Необходимый реквизит: ручки и бумага.

Фандрайзеры (6 человек) пытаются убедить спонсора в том, что ему будет очень выгодно оказать помощь в проведении мероприятия в обмен на размещение его рекламы на этом мероприятии.

Статья в газете

Количество участников: 5 человек.

Необходимый реквизит: ручки и бумага.

Фанрайзеры (4 человека) придумывают статью для газеты, в которой должны тщательно придумать название и содержание так, чтобы увлечь читателя. В это время спонсор читает эту статью и принимает решение, помогать организации или нет.

Найди пару

Количество участников: 10 человек.

Необходимый реквизит: таблички с именами сказочных героев по парам. Например: волк – Красная шапочка, Иван-царевич – лягушка и т. д.

Играющим на спину крепятся таблички с именами сказочных героев или части имен. Необходимо найти свою пару. Нельзя спрашивать прямо: «Что написано у меня на спине?»

Одногорбый верблюд

Количество участников: четное.

Необходимый реквизит: 2 мяча.

Участникам необходимо скрестить руки за спиной и положить туда мяч. Получится горб. В полусогнутом состоянии добежать до отметки, вернуться к команде и передать эстафету.

Ассоциации

Количество участников: не ограничено.

Один человек выходит из помещения, в котором проходит игра. В это время участники загадывают человека из числа участников. Ушедший человек возвращается и должен угадать загаданного человека. Для этого он должен задавать участникам вопрос об ассоциациях с этим человеком.

Канатоходец

Количество участников: 6-8 человек.

Необходимый реквизит: канат.

Участникам нужно быстро пройти по канату, лежащему на полу, ставя ноги пятка к носку, и также вернуться. Оступиться нельзя даже одной ногой, иначе придется начать все сначала.

Бесконечное слово

Количество участников: до 5-6 человек.

Ведущий называет первую букву слова. Следующий игрок – вторую. Задача игроков составить слово. Но тот, на ком закончится слово, выходит из игры.

Пираты

Количество участников: не меньше 15 человек.

Ведущий показывает и говорит, какие позы должны занять игроки: пират, моющий палубу (1 чел.), танцующие пираты (2 чел.), лодка (3 чел.), пираты за обедом (4 чел.), гусеница (5 чел.). Все позы выполняются на время (8-10 сек). Кто не нашел себе пару или компанию, уходит на палубу и кричит: «Нам, пиратам, хорошо!»

Подводная лодка

Количество участников: не ограничено.

Необходимый реквизит: спички.

Каждому из участников дается по 3 спички. Участник должен отдать спички тому, кого он хочет спасти. Он может спасти и себя. Выигрывает тот, у кого больше всего спичек. Далее проводится обсуждение решений участников.

«Угадай, что нужно взять с собой в поход»

Количество участников: 15 человек.

Необходимый реквизит: стулья.

Все участники садятся в круг и по очереди говорят, что они хотели бы взять в поход. Основная мысль этой игры: если игрок называет предмет, первая буква которого такая же, как у имени игрока, то он «идет в поход». Выигрывает тот, который возьмет больше всего предметов.

Почта-2

Количество участников: 15-20 человек.

Все играющие встают в круг. Водящий – почтальон – встает в центр. Все участники выбирают себе название какого-либо города. Почтальон говорит: «Почта идет из (название города) в (название города)». Участники, которые выбрали эти города, меняются местами. Водящий при этом пытается занять свободное место. Кто остается без места, тот становится почтальоном. Почтальон может сказать: «Почта идет во все города», тогда все меняются местами

Умный человек

Количество участников: 15 человек.

Необходимый реквизит: бумага, фломастеры.

Необходимо без слов, только с помощью знаков, нарисовать умного человека на плакате. Потом объяснить, каковы черты его характера. Кто лучше нарисует и объяснит, тот и выигрывает.

Аукцион

Количество участников: не более 10.

Все участники выстраиваются в одну линию, представляются и поочередно начинают называть прилагательные, характеризующие школу. Если участник не называет прилагательное, то он выбывает. Выигрывает последний оставшийся участник.

Незнакомка

Количество участников: не ограничено (чем больше, тем лучше).

Ведущий зачитывает приметы одного всем известного человека. Остальные по ним должны угадать, кто это.

Слепой художник

Количество участников: не меньше 2 человек.

Необходимый реквизит: лист ватмана, фломастеры, повязка для глаз.

Одному участнику предлагается нарисовать с закрытыми глазами половину рисунка. После этого ватман передается другому участнику, и он дорисовывает тоже с закрытыми глазами вторую половину рисунка.

Три слова

Количество участников: 15-20 человек.

Берутся наугад 3 слова, не связанных между собой по смыслу. Необходимо составить как можно больше предложений, включающих предлагаемые слова. Можно менять падежи.

Поиск противоположных предметов

Количество участников: 15-20 человек.

Предлагаются слова, обозначающие предмет. Необходимо назвать как можно больше предметов, противоположных первому по назначению, внешнему виду, материалу и т. д.

Досчитай до 30

Количество участников: не более 30 человек.

Участникам предлагается по очереди досчитать до 30, при этом вместо чисел, где есть цифра «3», и чисел, кратных 3, произносится фраза «я самый лучший». Выигрывает тот, кто без ошибок сможет досчитать до 30.

Список используемой литературы

Как всегда, приводим список использованных книг и материалов, а также того, что будет интересно прочитать по теме. Все эти книги и материалы находятся в библиотеке ФДО в свободном доступе.

Имидж и символика

1. Без границ. Дайджест-журнал по проблемам детского и молодежного движения. – Оренбург, 2002.
2. Инвалиды: к независимой жизни. – М., 2000.
3. **Силаева, А.Г.** Истоки русской геральдики / А.Г. Силаева. – М., 2002.
4. **Миллер, Е.А.** Секреты талисманов. Обереги предков / Е.А. Миллер. – М., 2000.
5. **Норман, Д.** Символизм в мифологии / Д. Норман. – М., 1997.
6. Символика Самарской области. – Самара, 2001.
7. **Вейс, О.А.** Символика / О.А. Вейс. – Самара, 2003.
8. Слагаемые успеха некоммерческих организаций. – М., 1997.
9. **Тресиддер, Д.** Словарь символов / Д. Тресиддер. – М., 2001.
10. **Бентли, П.** Словарь символов / П. Бентли. – М., 2001.
11. **Элиаде, М.** Тайные общества, обряды инициации и посвящения / М. Элиаде. – М., 2002.
12. Школа взаимной человечности. Материалы для подростков. – М., 1998.
13. **Вильямс, К.А.** Энциклопедия китайских символов / К.А. Вильямс. – М., 2000.
14. **Красило, А.И.** Энциклопедия практического самопознания / А.И. Красило. – М., 1994.
15. **Шейнина, Е.Я.** Энциклопедия символов / Е.Я. Шейнина. – М., 2001.

Работа со средствами массовой информации

1. **Хибберт, Л.** In business. Советы желающим открыть свое дело / Л. Хибберт. – М., 1993.

2. **Куликова, С.** PR-кормушка. Методика проведения PR-акции для НКО на примере конкурса «Кормушка нашего двора» / С. Куликова, О. Юркова. – Барнаул, 2002.
3. Акции по сбору частных пожертвований: успешные модели и опыт. – Ставрополь, 2000.
4. Достижения. Организация деятельности общественного объединения в учебном заведении. – М., 2001.
5. Инвалиды: к независимой жизни. – М., 2000.
6. Как работать со средствами массовой информации. – Краснодар, 1998.
7. Кампания по защите общественных интересов. – М., 1996.
8. **Юрченко, Л.В.** Не жди, не бойся, не проси! (платные услуги некоммерческих организаций) / Л.В. Юрченко. – Новосибирск, 2000.
9. НКО и СМИ. Мостик через пропасть. – М., 2002.
10. От идеи к воплощению. Как и где найти деньги. – М., 1994.
11. **Юндина, М.А.** Привлечение средств из местных источников. Сбор частных пожертвований / М.А. Юндина, А.В. Зотова. – Ставрополь, 2001.
12. Принципы руководства ассоциациями. Справочник профессионала. Генри Эрнстхал.
13. Работа со средствами массовой информации. – Самара, 1994.
14. Руководство для пресс-секретаря. Список Эмили. – М., 1998.
15. **Роджерс, У.** Руководство по проведению общественных слушаний / У. Роджерс. – М., 2001.
16. **Старобинский, Э.Е.** Самоучитель по рекламе / Э.Е. Старобинский. – М., 1999.
17. **Вейс, О.А.** Сбор частных пожертвований, или Как копейка рубль бережет / О.А. Вейс. – Самара, 2002.
18. Сборник статей «Что такое связи с общественностью». – Самара, 2002.
19. Социальный маркетинг для некоммерческих организаций. – М., 1998.
20. **Горяева, Е.** Социальный маркетинг, или Как продвигать общественную организацию / Е. Горяева. – Новосибирск, 1998.
21. **Вейс, О.А.** Такая профессия – вести за собой! Книга I / О.А. Вейс. – Самара, 2004.
22. Технология сбора частных пожертвований. – Ставрополь, 2001.
23. **Алексеева, О.** Третий сектор, или Благотворительность для «чайников» / О. Алексеева. – М., 1997.
24. **Дурицына, Р.Ф.** Управление проектами в условиях кризиса / Р.Ф. Дурицына. – Благовещенск, 2000.

25. **Вербицкий, А.** Фандрайзинг для развития. Пособие для тренеров. Привлечение ресурсов из местных источников / А. Вербицкий. – М., 1998.
26. **Прутченков, А.С.** Шаг за шагом, или Технология подготовки и реализации социального проекта. Пособие для менеджеров социальных проектов МО-ОДиМ «Новая цивилизация» / А.С. Прутченков. – М., 1999.
27. Школа взаимной человечности. Материалы для подростков. – М., 1998.
28. Эффективное руководство некоммерческой организацией. Пособие для участников семинара-практикума. – М., 1999.
29. **Доминова, И.** Эффективные PR-технологии некоммерческого сектора в России / И. Доминова. – Краснодар, 2002.

Информационный менеджмент

1. **Комарова, Е.И.** Менеджмент социальной работы / Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. – М., 1999.
2. Общее управление НКО: курс лекций. Кн. I. – М., 2002.
3. Принципы руководства ассоциациями: справочник профессионала. Генри Эрнстхал.
4. Слагаемые успеха некоммерческих организаций. – М., 1997.
5. Социальный маркетинг для некоммерческих организаций. – М., 1998.
6. Финансовое управление НКО: курс лекций. Кн. III. – М., 2002.

Разработка проектов

1. Инвалиды: к независимой жизни. – М., 2000.
3. **Комарова, Е.И.** Менеджмент социальной работы / Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. – М., 1999.
4. **Санникова, М.В.** Настольная книга лидера НГО: метод. пособ. / М.В. Санникова. – Пермь, 2000.
5. **Дурицына, Р.Ф.** Основы управления проектами / Р.Ф. Дурицына. – Благовещенск, 2000.
6. **Юндина, М.А.** Привлечение средств от зарубежных грантодающих организаций. Составление заявки на грант. М.А. Юндина, А.В. Зотова. – Ставрополь, 2001.
7. Сборник статей «Оценка проектов и программ». – Самара, 2002.
8. **Вейс, О.А.** Такая профессия – вести за собой! Кн. I / О.А. Вейс. – Самара, 2004.
9. **Дурицына, Р.Ф.** Управление проектами в условиях кризиса / Р.Ф. Дурицына. – Благовещенск, 2000.

11. **Прутченков, А.С.** Шаг за шагом, или Технология подготовки и реализации социального проекта: пособ. для менеджеров социальных проектов МО-ОДиМ «Новая цивилизация» / А.С. Прутченков. – М., 1999.

12. Школа взаимной человечности. Материалы для подростков. – М., 1998.

Финансовый менеджмент

1. **Хибберт, Л.** In business. Советы желающим открыть свое дело / Л. Хибберт. – М., 1993.

2. Влияние деятельности Некоммерческих организаций на развитие гражданского общества

3. **Скрибнер, С.** Как просить деньги, не падая в обморок! / С. Скрибнер. – СПб., 1995.

4. **Комарова, Е.И.** Менеджмент социальной работы / Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. – М., 1999.

5. Мы и наши деньги. Путеводитель по миру личных финансов. – М., 1996.

6. **Новик, В.** Некоммерческий сектор: региональный опыт и перспективы взаимодействия. Книга участника конференции / В. Новик. – Голицыно, 1999.

7. **Макальская, М.Л.** Общественные объединения / М.Л. Макальская, С.Б. Константинова. – М., 2002.

8. **Дурицына, Р.Ф.** Основы управления проектами / Р.Ф. Дурицына. – Благовещенск, 2000.

9. От идеи к воплощению. Как и где найти деньги. – М., 1994.

10. **Эрнстхал, Г.** Принципы руководства ассоциациями: справочник профессионала / Г. Эрнстхал.

11. **Дурицына, Р.Ф.** Управление проектами в условиях кризиса / Р.Ф. Дурицына. – Благовещенск, 2000.

12. Финансовое управление НКО. Курс лекций. Кн. III. – М., 2002.

13. Финансовое управление. «Уорлд Лернинг», 1996.

Тренерство

1. **Пуговкин, А.А.** Веревоочный курс. А.А. Пуговкин. – Оренбург, 2002.

2. Возьмитесь за руки друзья! – М., 1996.

3. Выдержки из сборника материалов подготовительных курсов Европейского центра молодежи. 1992.

4. Группы взаимопомощи. – М., 1998.

5. **Спирина, Л.В.** Дети, здравствуйте всегда! / Л.В. Спирина. – ВДЦ «Орленок», 2002.

6. Игра и детское движение. – Тольятти, 2002.
7. **Ананьев, А.Ю.** Игровая акция «Непоседа»: программа, сценарии, публикации / А.Ю. Ананьев. – Самара, 1999.
8. Из опыта преподавания прав человека в начальной и средней школе: сборник методических материалов. – М., 1999.
9. Имею право: сборник игр и задач для тебя и твоих друзей. – М., 1999.
10. Интеллектуально-развлекательные экономические игры для больших и маленьких (постижение экономики через игру). – Екатеринбург, 1995.
11. Как научить детей сотрудничать. – М., 1998.
12. **Нагао, Т.** Кокология: психологические игры / Т. Нагао, И. Сайто. – М., 2003.
13. Команда-50. – М., 1999.
14. Летняя республика ФПДО. – Оренбург, 2000.
15. Методический сборник «Играем вместе!». – Самара, 2002.
16. **Казанцева, Н.** Методическое пособие по молодежной добровольческой программе «Я, ты, сообщество» / Н. Казанцева, Ю. Стыврина. – Красноярск, 1998.
17. Мы – будущее России! – Омск, 1999.
18. **Прутченков, А.С.** Наедине с собой / А.С. Прутченков. – М., 1996.
19. **Кавтарадзе, Д.З.** Обучение и игра. Введение в активные методы обучения / Д.Н. Кавтарадзе. – М., 1998.
20. Организация деятельности общественных объединений в школе. – Иркутск, 2001.
21. Организация и методика проведения игр с подростками. Взрослые игры детей. – М., 2001.
22. Остров детства. Сборник материалов III межрегионального фестиваля актива детских объединений. – Самара, 1999.
23. **Андрачников, С.Г.** Пластический тренинги / С.Г. Андрачников. – М., 2000.
24. Преподавание прав человека в 5-9 классах средней школы. – М., 1997.
25. **Платонов, К.К.** Психологический практикум / К.К. Платонов. – М., 1980.
26. **Анн, Л.** Психологический тренинг с подростками / Л. Анн. – СПб., 2003.
27. **Александровская, Э.М.** Психолого-социальная работа с подростками / Э.М. Александровская, Н.И. Кокуркина. – М., 2001.
28. **Большаков, В.Ю.** Психотренинг. Социодинамика, упражнения, игры / В.Ю. Большаков. – СПб., 1996.

29. Путешествие в страну детства. Материалы V юбилейного межрегионального фестиваля актива детских общественных объединений Самарской области. О/л «Жигули», 2001.
30. **Рай, Л.** Развитие навыков эффективного общения / Л. Рай. – СПб., 2002.
31. Разноцветный мир детства. – М., 1999.
32. Самарский калейдоскоп. – Самара, 2000.
33. Сборник «озорных» заданий, присланных Непоседе ко Дню рождения. – Самара, 1997.
34. Сборник материалов IV межрегионального фестиваля актива детских объединений. – Жигулевск, 2000.
35. Семинар-тренинг «Волонтер и общество. Волонтер и власть». – М., 2000.
36. **Вейс, О.А.** Такая профессия – вести за собой! Кн. I. / О.А. Вейс. – Самара, 2004.
37. Технология игры в XXI веке. – М, 1999.
38. **Киричук, Н.** Тренерский сундучок / Н. Киричук. – Новосибирск, 2001.
39. **Афанасьев, С.** Триста творческих конкурсов / С. Афанасьев, С. Коморин. – Кострома, 2002.
40. **Прутченков, А.С.** Трудное восхождение к себе / А.С. Прутченков. – М., 1995.
41. Упражнения по программе «Команда», выпуск № 4. Оренбург, 2002.
42. Фандрайзинг для развития. Пособие для тренеров. Привлечение ресурсов из местных источников. А. Вербицкий. – М., 1998.
43. **Паркер, Г.** Формирование команды. Сборник упражнений для тренеров / Г. Паркер, Р. Кропп. – СПб, 2002.
44. Что делать с детьми в загородном лагере. – Кострома, 2001.
45. **Красило, А.И.** Энциклопедия практического самопознания / А.И. Красило. – М., 1994.
46. Я и мы. – М., 1996.

Правовые аспекты

1. Благотворительность. – Самара. 2000.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации.
3. Группы взаимопомощи. – М., 1998.
4. **Стяжкина, Т.А.** Делопроизводство предприятия / Т.А. Стяжкина. – М., 2002.

5. **Макальская, М.Л.** Договоры некоммерческих организаций. Правовые комментарии, бухгалтерское оформление / М.Л. Макальская, Н.А. Пирожкова. – М., 1998.
6. **Стенюков, М.В.** Документы. Делопроизводство. Практическое пособие по документационному обеспечению деятельности предприятия / М.В. Стенюков. – М., 2002.
7. Достижения. Организация деятельности общественного объединения в учебном заведении. – М., 2001.
8. **Максимов, С.В.** Защита авторских прав творческих работников / С.В. Максимов. – Пермь, 2002.
9. **Михайлов, А.В.** Краткий курс бухгалтерского учета. Практическое пособие / А.В. Михайлов. – М., 1999.
10. Материалы круглого стола «Трудовые правоотношения в некоммерческих организациях». – Самара, 1998.
11. **Комарова, Е.И.** Менеджмент социальной работы / Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. – М., 1999.
12. Налоговый кодекс Российской Федерации.
13. **Санникова, М.В.** Настольная книга лидера НГО. Методическое пособие / М.В. Санникова. – Пермь, 2000.
14. **Макальская, М.Л.** Некоммерческие организации в России. Создание, права, налоги, учет, отчетность / М.Л. Макальская, Н.А. Пирожкова. – М., 2001.
15. **Гамольский, П.Ю.** Некоммерческие организации: бухгалтерский учет и налогообложение / П.Ю. Гамольский. – М., 2000.
16. **Макальская, М.Л.** Общественные объединения / М.Л. Макальская, С.Б. Константинова. – М., 2002.
17. Общие методы применения законодательства о некоммерческих организациях в странах СНГ и Восточной Европы. – М., 1996.
18. **Юрьев, С.** Правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций в Российской Федерации / С. Юрьев. – М., 1999.
19. Практика привлечения частных пожертвований в регионах России. Материалы конференции. – М., 2000.
20. **Николаева, А.** Примеры бухгалтерских проводок с учетом налогообложения. Практическое пособие / А. Николаева. – М., 2000.
21. **Макальская, М.Л.** Самоучитель по бухгалтерскому учету / М.Л. Макальская, А.Ю. Денисов. – М., 2002.
22. **Вейс, О.А.** Сбор частных пожертвований или Как копейка рубль бережет / О.А. Вейс. – Самара, 2002.

23. Сбор частных пожертвований. Правовые аспекты, вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. – Ставрополь, 2001.
24. Слагаемые успеха некоммерческих организаций. Москва, 1997.
25. Ростовцев, А. Составление бухгалтерских документов / А. Ростовцев, Е. Холоденко. – М., 1999.
26. **Алексеева, О.** Третий сектор, или благотворительность для «чайников» / О. Алексеева. – М., 1997.
27. Трудовой кодекс Российской Федерации.
28. **Пашигорева, И.** Учет в некоммерческих организациях. Отчетность и документооборот, налогообложение, правовые вопросы / И. Пашигорева, В.И. Пилипенко. – СПб., 2002.
29. **Посашков, П.** Это нужно сделать срочно! / П. Посашков, В. Косянчук. – Самара, 2002.

Фандрайзинг

1. **Кэссон, Г.** 12 правил обращения с деньгами, или как получить прибыль / Г. Кэссон. – Самара, 1991.
2. Акции по сбору частных пожертвований: успешные модели и опыт. – Ставрополь, 2000.
3. **Вербицкий, А.** Благотворительность как сфера деловой активности банков / А. Вербицкий. – М., 1997.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации.
5. **Вейс, О.А.** Как копейка рубль берегла или Особенности национального сбора частных пожертвований / О.А. Вейс. – Самара, 2003.
6. **Скрибнер, С.** Как просить деньги, не падая в обморок! / С. Скрибнер. – СПб., 1995.
7. **Юрченко, Л.В.** Найти свою нишу: коммерческие организации как клиент НКО / Л.В. Юрченко. – Новосибирск, 1999.
8. Налоговый кодекс Российской Федерации.
9. **Юрченко, Л.В.** Не жди, не бойся, не проси! Платные услуги некоммерческих организаций / Л.В. Юрченко. – Новосибирск, 2000.
10. **Матросов, В.В.** Некоммерческий сектор и бизнес: построение социального партнерства. Пособие для семинара / В.В. Матросов, В.Л. Вайнер. – Калуга, 2000.
11. **Новик, В.** Некоммерческий сектор: региональный опыт и перспективы взаимодействия. Книга участника конференции / В. Новик. – Голицыно, 1999.
12. **Макальская, М.Л.** Общественные объединения / М.Л. Макальская, С.Б. Константинова. – М., 2002.

ТАКАЯ ПРОФЕССИЯ – ВЕСТИ ЗА СОБОЙ!

Информационно-методический сборник
Книга 2

Автор-составитель: О.А. Вейс

Компьютерная верстка – *С.А. Немцев*
Редактор – *О.Ю. Дьяченко*

Подписано в печать 25.12.2008 г.

Формат 60х84 $\frac{1}{16}$. Бумага осетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 16,74. Заказ № 7181. Тираж 500 экз.

Издательство ООО «Офорт».

443080, г. Самара, ул. Революционная, 70 П.

Тел.: (846) 372-00-56, 372-00-57.

Отпечатано в АНО «Типография ГУВД Самарской области».

443080, г. Самара, ул. Санфириковой, 95.

Тел.: (846) 373-65-04, 373-65-05.

Государственное учреждение Самарской области

Агентство по реализации молодежной политики

при Министерстве культуры и молодёжной политики Самарской области



Об агентстве Наши программы Библиотека План мероприятий Фотогалерея Гостевая книга



Вовлечение молодежи в социальную практику

Студенческие трудовые отряды

Новости СТО

На ваше рассмотрение предлагаются следующие проекты:

Устав Самарского регионального отделения
МООД «РОССИЙСКИЕ СТУДЕНЧЕСКИЕ ОТРЯДЫ»

Положение о студенческом трудовом отряде

Положение о единообразии символики и атрибутики студенческих отрядов

Положение о проведении областной Спартакиады
по отдельным видам спорта среди штабов
студенческих трудовых отрядов Самарской области

- Количество участников студенческих отрядов разной квалификации и графики выполнения подрядов, а также описание отрядов вы найдёте [здесь](#).
- По результатам обзвона и посещения предприятий и учреждений на предмет приема на работу бойцов студенческих трудовых отрядов была составлена следующая справка, где более или менее подробно указана информация о подрядах.
- Областной штаб студенческих трудовых отрядов при ГУ СО «Агентство по реализации молодежной политики» приглашает молодых людей от 18 лет для участия в студенческих трудовых отрядах Самарской области.
- Если у вас есть какие-то предложения или вы хотите создать свой линейный штаб СТО, то заполните форму и пришлите её на e-mail: eshin@bk.ru, с темой письма "СТО".