



# **ПЕРСПЕКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: НАБОР РЕКОМЕНДАЦИЙ**

Издание этого пособия финансировалось Агентством международного развития США по гранту DGC-A-00-0100004-00. Мнения его автора (авторов) не обязательно отражают взгляды Агентства международного развития США.

Copyright © Национальный демократический Институт международных отношений (НДИ) 2005. Все права защищены.

Выдержки из этой работы могут быть воспроизведены и/или переведены в некоммерческих целях, при условии, что НДИ назван источником данного материала, а копии любого перевода представляются в НДИ.



## ВВЕДЕНИЕ

Создание общественной организации - которая может именоваться также неправительственной (НПО) или некоммерческой (НКО) организацией, - а также руководство ею для обеспечения ее функционирования может занимать долгое время и отнимать много сил. Однако эти трудности можно свести к минимуму, если пройти серию последовательных шагов и при необходимости получать полезные советы.

Предлагаемый набор рекомендаций содержит описание пошаговых действий, необходимых для успешного развития общественной организации. Все рекомендации основаны на опыте ГОНГ – общественной организации в Хорватии, созданной в 1997 году под названием «Граждане организуются для наблюдения за голосованием» (отсюда сокращённое хорватское название). ГОНГ сумела превратиться из гражданской инициативы в организацию, пользующуюся уважением в Хорватии и за рубежом.

Предлагаемый набор рекомендаций разработан для использования в качестве пособия для НПО, которые уже действуют, но сталкиваются со множеством проблем и нерешённых задач, в том числе при наборе сотрудников, работе со средствами массовой информации (СМИ), бюджетном планировании и сборе денежных средств.

Если ваша организация находится в таком положении, то это – идеальное пособие для неё. На простых примерах, изложенных понятным языком, можно усвоить, как получить и сохранить статус некоммерческой организации, как нанимать штатных сотрудников и привлекать добровольцев, эффективно распоряжаться бюджетом, собирать денежные средства и повышать заметность организации.

Предлагаемые рекомендации помогут укрепить вашу репутацию не только в глазах властей вашей страны, но также, а это ещё более важно, в глазах вашей целевой аудитории, смогут повысить доверие к вам, эффективность программ и проектов, а тем самым – добиться реальных изменений в жизни общества.

ГОНГ желает всем вам удачи и успеха в этом!

## Содержание

1. РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ .....	5
Контрольные вопросы .....	6
2. МИССИЯ И ВИДЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ .....	7
Миссия ГОНГ. ГОНГ и её видение перспективы .....	8
Контрольные вопросы .....	9
Обзор программ ГОНГ .....	10
Примеры того, как ГОНГ руководствуется своим пониманием миссии .....	11
3. КАК ОЦЕНИТЬ УСПЕШНОСТЬ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ .....	13
Примеры позитивного воздействия ГОНГ на жизнь общества .....	14
Контрольные вопросы .....	14
4. УСТАВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ .....	16
Контрольные вопросы .....	17
5. ЭТИКА И ОТЧЁТНОСТЬ .....	18
Этика .....	18
Отчётность .....	19
Контрольные вопросы .....	21
6. ПРИВЛЕЧЕНИЕ КАДРОВЫХ РЕСУРСОВ И РАСПОРЯЖЕНИЕ ИМИ .....	22
Привлечение кадровых ресурсов .....	22
Усвоенные уроки .....	27
Управление кадровыми ресурсами .....	27
Усвоенные уроки .....	31
Контрольные вопросы .....	31
7. ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ («ПРИЛОЖЕНИЕ») .....	32
Контрольные вопросы .....	34
Примеры «Приложения» в действии .....	34
8. «МАРКЕТИНГ»: СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ, СРЕДСТВА МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ, СБОР ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ .....	37
«Маркетинг» .....	37
Пропаганда .....	38
Средства массовой информации .....	39
Сбор денежных средств .....	41
Усвоенные уроки .....	44
Контрольные вопросы .....	45
9. ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ .....	46

Программа «Я голосую впервые»: исторический очерк.....	47
Программа «Я голосую впервые»: организация отчётности.....	49
Контрольные вопросы .....	50
10. НАЛАЖИВАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ КОНТАКТОВ С ПОЛИТИЧЕСКИМИ ДЕЯТЕЛЯМИ И ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ВЛАСТИ.....	51
Усвоенные уроки .....	53
Контрольные вопросы .....	53
11. ОБУЧЕНИЕ И ИННОВАЦИИ .....	54
Обучение и инновации: основополагающие принципы ГОНГ .....	55
Контрольные вопросы .....	55
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. РАБОТА С ДОБРОВОЛЬЦАМИ.....	56
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. «АЗБУКА» РАБОТЫ С ДОБРОВОЛЬЦАМИ.....	58
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С МЕСТНЫМИ СРЕДСТВАМИ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ: ПОСОБИЕ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ И ГРАЖДАНСКИХ АКТИВИСТОВ.....	59
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ОБРАЗЕЦ ПРЕСС-РЕЛИЗА .....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ОБРАЗЕЦ ОТЧЁТНОСТИ ПО ПРОЕКТАМ .....	81

## 1. РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ

Руководящие принципы организации – это фундаментальные убеждения и общие ценности, которыми она руководствуется при принятии решений, программном планировании, взаимодействии с другими группами, управлении повседневной деятельностью и внутренней жизнью.

Эти ценности могут определять управление организацией, предусматривая прозрачность, подотчётность, ответственность и пр. Они способствуют повышению авторитета организации и доверия со стороны граждан, спонсоров и т. д. У каждой организации есть свой уникальный набор принципов, которые укрепляют её сплочённость и постоянство. Эти принципы позволяют понять, чего ожидать от организации, и предсказать её поведение.

Руководящие принципы, наряду с программой и видением перспективы, позволяют организации отвечать на вопрос: «А нужно ли нам это делать?» - то есть понимать, действительно ли практическая работа организации совместима с её убеждениями и ценностями. Руководящие принципы сохраняют значение для организации, только если они действительно применяются. Если они существуют только на бумаге, а не на практике, то они остаются пустым звуком и не отвечают своей цели.

Отчётность, прозрачность и ответственность расширяют возможности организации завоевать доверие общественности, предстать надёжным, стабильным и легитимным участником общественной жизни.

### Характеристики общественной организации

- Организация имеет цели более широкие, чем отстаивание собственных интересов.
- Организация соблюдает законы.
- Организация нацелена на защиту общественного блага.
- Организация уважает ценность и достоинство личности.
- Организация соблюдает терпимость, разнообразие и социальную справедливость.
- Организация отчитывается перед общественностью.
- Организация остаётся открытой и честной.
- Организация ответственно распоряжается своими ресурсами.

В 1999 году ГОНГ формально приняла принципиально новые, прогрессивные и демократические руководящие принципы, которые зафиксированы на бумаге и последовательно проводятся в жизнь. Эти принципы укоренились в самой культуре организации. ГОНГ пользуется широким уважением за свои идеалы и методы их достижения. Руководящие принципы привлекают к ГОНГ многих людей, которые становятся добровольцами организации или её сотрудниками.

### Руководящие принципы ГОНГ

- ГОНГ является непартийной организацией.
- ГОНГ не получает денежные средства ни от каких партийных организаций.
- ГОНГ работает на общественное благо и делает это ответственно.
- ГОНГ не гонится за прибылью.
- ГОНГ является прозрачной и подотчётной.
- ГОНГ опирается на общественно активных граждан.
- ГОНГ ориентирована на результат.
- ГОНГ в своей практике и по своей программе исповедует демократию.
- ГОНГ считает своими задачами непрерывное организационное строительство и обучение.
- ГОНГ уважает верховенство закона.
- ГОНГ соблюдает последовательность в отчётности, гласности и реализации программ.
- ГОНГ уверена в том, что организации, граждане и власти Хорватии должны нести ответственность за свои действия.

### Контрольные вопросы

1. Какова цель руководящих принципов?
2. Каковы руководящие принципы вашей организации?
3. Изложены ли они в письменном виде?
4. Как они сказываются на работе организации?

## 2. МИССИЯ И ВИДЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

**Заявление о миссии (программное заявление)** – это документ, объясняющий, зачем организация вообще существует. Оно излагает цель организации, чётко описывает её работу и задачи, которые она решает. Миссия должна быть основана на ясно понятой конкретной потребности, она служит отправной точкой, к которой организация может обращаться снова и снова. Она остаётся постоянной и является для организации маяком, однако каждые несколько лет заявление надо пересматривать, чтобы миссия не утратила актуальности.

**Видение перспективы** – это ваш идеал, описание того, что в обществе изменится, если организация справится со своей работой. Видение помогает вашим сторонникам, заинтересованным сторонам и общественности понять, каких именно изменений вы добиваетесь. Оно может содержать описание того, как организация будет добиваться своего. Например, организация, выступающая за легитимный и честный избирательный процесс, может добиваться формирования общенациональной сети мониторинга выборов.

Все действия организации должны иметь общую цель, а именно - выполнение миссии, на что должны сообща работать штатные сотрудники, добровольцы и другие сторонники. Вместе взятые, программное заявление и видение перспективы позволяют организации фокусироваться на главном, достигать согласия по поводу желаемого результата и правильно принимать решения о времени и способах действия.

Общественные организации – неотъемлемая составная часть полноценного сообщества. Эти организации обогащают качество жизни, воплощают высшие социальные ценности и укрепляют демократию. Добровольцы, члены советов и штатные сотрудники некоммерческих организаций востребованы, поскольку их организации выполняют миссию на пользу общества».

ГОНГ возникла как ответ на политическую ситуацию в Хорватии в 1990-х. Выборы не были свободными и честными, а страной правил полуавторитарный президент.

Народ не верил в избирательный процесс и его результаты, считая его неэффективным, а политические институты неразвитыми. Эти институты были далеки от народа, в результате реального диалога между народом и властью не было. Возникший «дефицит демократии» заставил ГОНГ взяться за миссию по укреплению демократии, зарождающейся в Хорватии.

Организации осуществляют свою миссию, реализуя стратегические проекты, ГОНГ также реализует многочисленные проекты. С 1998 года ГОНГ выросла и приняла новые программы, но её основная миссия остаётся неизменной. Каждый реализуемый ГОНГ проект помогает ей приблизить своё видение к действительности. Персонал организации не жалеет сил на построение общества, соответствующего её видению.

### Миссия ГОНГ

ГОНГ – непартийная организация граждан, основанная в 1997 году для побуждения граждан к активному участию в политических процессах. ГОНГ проводит непартийное наблюдение за выборным процессом, информирует граждан об их правах и обязанностях, поощряет диалог между гражданами и их выборными представителями, способствует прозрачности работы органов власти, координирует кампании по защите общественных интересов, приветствует и поддерживает инициативы по самоорганизации граждан.

#### ГОНГ и её видение перспективы

- Хорватия будет прозрачным обществом.
- Власти Хорватии будут отзываться на потребности граждан.
- Выборы в Хорватии будут свободными, честными и прозрачными.
- Граждане Хорватии будут активно поддерживать диалог с представителями власти.
- Граждане Хорватии будут широко участвовать в политическом процессе.
- Граждане Хорватии будут сознавать свои права и обязанности.

Когда ГОНГ обращается к своему пониманию миссии

**Когда рассматриваются предложения о финансировании,** ГОНГ задаётся вопросом, поможет ли это финансирование выполнить миссию организации. Если это не так, ГОНГ готова отклонить предложение о финансовой поддержке.

**Когда пишется обоснование того или иного проекта,** то ставится вопрос, приблизит ли проект организацию к выполнению её миссии. На это должны работать не только конечные результаты проекта, но и вся деятельность по его реализации.

**При планировании деятельности** ГОНГ убеждается в том, что проект является непартийным, то есть осуществляется в интересах страны в целом, а не какой-то отдельной группы. Если репутация организации как непартийной подорвана, восстановить её будет очень трудно.

**При оценке и контроле исполнения своих программ** ГОНГ выясняет, действительно ли они имели значение для выполнения миссии. Бывает так, что программы реализованы внешне успешно, но фактические результаты и их воздействие на общество ограничены или их нет вовсе. Сами по себе денежные затраты и упорная работа не обязательно помогают выполнить миссию. Вам нужны правильные программы с правильными целями в правильно выбранное время. Иными словами, ГОНГ должен мыслить стратегически.

**Когда сотрудников вводят в курс дела.** Организация добивается того, чтобы сотрудники хорошо представляли себе миссию и видение организации, а также знали, когда и как руководствоваться ими при принятии решений.

**Когда начинается «маркетинг» программ.** Сотрудники, готовящие информационные сообщения и пропагандистские материалы об этих программах, обеспечивают их соответствие и полезность для реализации миссии и видения ГОНГ.



**Будьте верны своей миссии!** Составьте ёмкое программное заявление, определяющее цель вашей организации, и отбирайте соответствующие ей проекты. Оценивайте цель каждого проекта, используя вашу миссию как главный критерий. Не принимайте деньги спонсоров вслепую – они должны работать на вашу миссию!

**Проводите тонкую настройку программ, основанных на вашей миссии.** Нужно понимать общественные потребности, которые намерена удовлетворить ваша организация, и планировать программы, соответствующие философии организации.

Источники, в которых изложены или нашли отражение миссия и видение ГОНГ:

- брошюры;
- доклады;
- учебные пособия;
- телевизионные ролики;
- результаты опросов общественного мнения;
- программные и уставные документы;
- интернет-сайт;
- ранее написанные документы с обоснованием стратегии;
- газетные вырезки;
- документы других организаций, которые ссылаются на ГОНГ, включая Организацию по безопасности и сотрудничеству в Европе и Национальный демократический институт международных отношений.

#### Причины отказа от финансирования

- Проект не имеет решающего значения для миссии организации.
- Проект может поставить под сомнение репутацию организации.
- В настоящее время у организации нет ресурсов для реализации проекта.
- Будет трудно вести проект так, чтобы удовлетворить ожидания всех заинтересованных сторон.

#### Контрольные вопросы

1. Есть ли у вашей организации документ с изложением миссии?
2. Как возникла идея этой миссии?
3. Что ваша организация надеется изменить или чего достичь?
4. Могут ли все члены организации изложить её миссию?
5. Насколько хорошо все сотрудники понимают миссию и видение перспективы, как их информируют об этом?
6. Когда ваша организация в последний раз пересматривала заявление о миссии?

7. Были ли случаи, когда ваша организация отвергала предложение о финансировании?

### Обзор программ ГОНГ

#### Общественные организации реализуют свою миссию путём выполнения стратегических проектов. ГОНГ также осуществляет множество проектов в рамках своей миссии.

ГОНГ привлекает и обучает граждан Хорватии наблюдению на выборах в качестве национальных непартийных наблюдателей, чтобы предотвращать и/или разоблачать нарушения избирательного законодательства и правил. ГОНГ информирует общественность об избирательном процессе, укрепляя уверенность граждан в нём. В общей сложности более 13 500 граждан Хорватии уже приняли участие в наблюдении, чем способствовали прозрачным, свободным и честным выборам в нашей стране.

#### Программы гражданского просвещения

Перед выборами ГОНГ, как правило, проводит кампании гражданского просвещения, разъясняя избирательные процесс и права, важность данных выборов, чтобы привлечь активных информированных граждан на выборы и расширить участие в политическом процессе. Для этого ГОНГ выпускает видео- и аудиоролики, справочные материалы, информационные бюллетени, плакаты, листовки и брошюры, оказывает правовую помощь гражданам, кандидатам и органам власти по вопросам избирательного права.

Примером кампании гражданского просвещения может служить работа на выборах 2002-2003 годов. Тогда ГОНГ организовала пять публичных дискуссий с участием ведущих юристов и политологов, обсуждавших избирательное законодательство, закон о политических партиях, работу Центральной избирательной комиссии как постоянного органа, финансирование избирательной кампании и списки избирателей, то есть всё самое важное для избирательной системы и практики Хорватии.

#### Проект «Я голосую впервые»

В рамках своей миссии по мобилизации гражданского участия ГОНГ начала проект «Я голосую впервые» по обучению старшеклассников основам гражданского общества ещё до достижения ими избирательного возраста. Основой этого общенационального проекта стало проведение в школах интерактивных учебных семинаров для старшеклассников выпускного года обучения. Им рассказывали об основах демократии и политической системы, праве голосовать, избирательном законодательстве и избирательном процессе. Семинар длится один час и проводится в классах в часы обычных школьных занятий специально обученными инструкторами. Замысел программы возник в ходе избирательной кампании 1999 года, когда два региональных отделения ГОНГ отметили очень низкий уровень знаний выпускников об основах гражданского общества и выборах.

#### Парламентская программа

После парламентских выборов 2000 года ГОНГ запустила программу для налаживания диалога между гражданами Хорватии с их депутатами парламента и выборными должностными лицами. Каждый понедельник и вторник ГОНГ проводит для граждан ознакомительные экскурсии и встречи с членами парламента. Главная цель – повышение доверия граждан к демократическим институтам и выборным представителям. Граждан информируют об их работе, что порождает больше открытости и понимания между гражданами и их представителями во власти, способствует прозрачности работы органов власти. Со времени начала этого проекта парламент посетили 10 500 взрослых граждан и старшеклассников.

### «Час гражданина»

«Час гражданина» – это ещё одна программа ГОНГ по налаживанию диалога между гражданами и выборными представителями на местном и национальном уровнях. Для этого в городских мэриях проводятся беседы, на которых граждане могут задать своим представителям волнующие их вопросы. Сокращая разрыв между избирателями и властью, программа способствует развитию гражданского самосознания. С осени 2000 года ГОНГ провела по всей Хорватии приблизительно 450 «часов гражданина».

### Программа парламентских стажировок

«Программа парламентских стажировок» была задумана ГОНГ, чтобы включить молодёжь в политический процесс и работу органов власти. В рамках программы школьники-добровольцы и молодые специалисты направляются в органы власти, где работают бок о бок с государственными служащими. Участие в программе даёт стажёрам из первых рук опыт и знания о работе системы государственной власти.

### Возвращение беженцев и перемещённых лиц на постоянное проживание

В ноябре 2002 года благотворительная организация «КЕЙР интернэшнл», ГОНГ и хорватская организация «ЗаМирНЕТ» начали совместный годовой «Проект гражданского общества по возвращению беженцев и перемещённых лиц на постоянное проживание» в рамках программы Европейского союза «Помощь местным сообществам в восстановлении, развитии и стабилизации» (CARDS 2001). Программа направлена на поддержку реабилитации социальной структуры и укрепление демократических стандартов. В рамках этого проекта в городах и населённых пунктах, где он проводился, ГОНГ организовала в расширенном варианте мероприятия по своим программам «Открытый парламент», «Час гражданина» и «Я голосую впервые». Так удалось добиться укрепления доверия и расширения контактов между гражданами, прежде всего, возвращавшимися беженцами и перемещёнными лицами и властями Хорватии.

### Другие программы

ГОНГ участвовала во многих международных конференциях, круглых столах и семинарах по вопросам выборов, демократии, прав человека, молодёжной политики и политики Европейского союза. Она также принимала многие международные делегации, как правительственные, так и общественные, посещавшие Хорватию.

ГОНГ была соучредителем Европейской сети организаций по наблюдению за выборами (ЭНМО) и в 2001 году организовала в Опатья (Хорватия) её Конституционную ассамблею. ГОНГ обучала и консультировала многие организации из Албании, Беларуси, Боснии и Герцеговины, Косова, Македонии, Сербии и Черногории, Украины, России, стран Центральной Азии. ГОНГ регулярно проводит обучение, консультации, учебные поездки и обмен опытом с местными и международными партнёрами.

### Примеры того, как ГОНГ руководствуется своим пониманием миссии

- После того, как министерство финансов отменило норму, освобождавшую общественные организации Хорватии от налога на добавленную стоимость, ГОНГ и ещё несколько организаций начали кампанию с целью проинформировать об этом общественность и попытаться отменить это решение. На встрече министра финансов с представителями НКО он предложил им взятку, но все они отказались. Министр пришёл в бешенство, и уже на следующий день в ГОНГ явились ревизоры для проверки её финансовой документации. Это затруднило работу над проектами, но если

бы ГОНГ согласился получить взятку от министра, ущерб был бы больше и стал бы необратимым.

- Выступая на заседании парламента, один из депутатов-мужчин, говоря о коллеге-женщине, сказал, что «женщины хороши только в постели». Миссия и ценности ГОНГ не позволили ей оставить это высказывание без ответа, поэтому организация направила этому депутату письмо и издала пресс-релиз, осуждавший его заявление.

- При необходимости прокомментировать действия правительства, парламента и его депутатов персонал ГОНГ обсуждает, как это лучше сделать. Во время сессии парламента члены ГОНГ, надев ярко-оранжевые рубашки с нанесённым на них лозунгом, поднялись на зрительскую галерею. Охрана парламента передала им, что его председатель пригрозил выгнать их из здания, если они не переоденутся. После долгой дискуссии сотрудники ГОНГ решили, несмотря на возможные неприятности, заявить протест, поскольку никаких правил, кто и какую одежду должен носить, не существует. Решение председателя было произволом, и оставить его без возражений означало бы дискредитировать миссию организации.

### 3. КАК ОЦЕНИТЬ УСПЕШНОСТЬ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

В секторе общественных организаций степень успеха иногда трудно выразить в цифрах – нет итоговых показателей, таких как прибыль, объём производства или рост цены акций. Однако у НКО степень успеха может определяться оценкой успешности её проектов и программ, эффективным использованием её ресурсов.

Успех может оцениваться а) достижением поставленных результатов и прогрессом в выполнении миссии; б) устойчивостью организации. В обоих случаях организация должна установить индикаторы, показывающие, что программа идёт по плану (или возникли проблемы, для решения которых программа скорректирована) и что организация в целом остаётся здоровым функциональным организмом.

#### Показатели успеха ГОНГ

- Принято законодательство, которое вы поддерживаете.
- Школы и преподаватели требуют проводить больше семинаров «Я голосую впервые».
- Интернет-сайт работает всё активнее.
- Количество добровольцев увеличивается.
- Ожидаемые результаты достигнуты.
- Суммы финансирования возрастают.
- Другие организации обращаются к ГОНГ за помощью и советом.
- Другие организации повторяют программы ГОНГ.

Как оценивается и измеряется успешность работы ГОНГ? Персонал организации делает это, оценивая выполняемые в настоящее время проекты на предмет их соответствия ожидаемым результатам. Результаты эти докладываются в сообщениях сотрудников по электронной почте, на еженедельных собраниях, в ежемесячных и годовом отчётах, вырезках из газет. Успех доказывается также увеличением числа посещений интернет-сайта. Рост численности свидетельствует о том, что окружающие видят пользу в программах ГОНГ и что она имеет положительный имидж, – люди хотят быть частью устоявшейся и уважаемой организации. Когда люди ссылаются на данные и заявления ГОНГ как на аргумент, это показывает, что она становится признанным лидером в своём регионе и что её работа ведёт к положительным сдвигам.

Местное население ценит «часы гражданина», некоторые продолжают проводить их после первого собрания, проведённого ГОНГ. Такое продолжение полностью отвечает задачам ГОНГ, оно показывает ценность проекта и то, что он нужен местному сообществу. С другой стороны, это значит, что выборные должностные лица находят полезными встречи со своими избирателями, на которых предлагаются решения местных проблем. Это же верно в случае со школами, требующими провести больше семинаров «Я голосую впервые». Увеличение объёмов финансирования от спонсоров и населения тоже доказывает успех, ведь спонсоры вряд ли склонны давать деньги организациям, которые проваливают свои проекты.

Всё сказанное служит показателем «программного успеха», но никак не измеряет и не доказывает общественный эффект работы, а это в долгосрочной перспективе остаётся самым важным. Изменяют ли программы жизнь общества и если да, то как?

Мероприятия ГОНГ рассматриваются как инструменты для реализации её миссии и видения. Организации важен не сам проведённый «час гражданина», а его прямой результат, пусть это просто изменения к лучшему в быту жителей. Обычно региональные отделения после «часа гражданина» сохраняют контакты с местным населением и отслеживают все изменения в его повседневной жизни.

Граждане также звонят в ГОНГ, информируя организацию о результатах её программ, как было в случае с включением электричества в одном из населённых пунктов. Измеряя успех и критически оценивая свою работу, ГОНГ может совершенствовать свои программы и добиваться выполнения своей работы для местных сообществ на высшем уровне.

#### Примеры позитивного воздействия ГОНГ на жизнь общества

- Программа стажировок в парламенте стала прецедентом для «открытого правительства», которого раньше просто не было. Власть была очень изолирована и непрозрачна, теперь граждане допускаются на заседания парламента.
- Значительное повышение качества выборов. Благодаря организованному ГОНГ мониторингу общенациональных и местных выборов избирательный процесс стал честным, с меньшим числом фальсификаций.
- Пять лет назад представителям ГОНГ не разрешалось посещать заседания парламента, на них смотрели как на «оппозицию», поскольку власть устала от общественных организаций. В 2003 году ГОНГ получила от парламента Хорватии «Золотой герб» в награду за заслуги в укреплении демократии. Совместно с парламентом и депутатами ГОНГ реализует многие программы, фактически она открыла парламента народу.
- В 1999 году ГОНГ не могла даже обратиться в министерство образования или переступить порог средних школ. Сейчас программа ГОНГ «Я голосую впервые» рекомендована для школ тем же министерством.
- «Часы гражданина» стали привычной практикой и вызывают активный отклик у населения Хорватии, в них участвует всё больше граждан и представителей власти, культура диалога между ними улучшилась, а сам диалог расширяется.
- После проведения в течение нескольких лет парламентской программы ГОНГ депутаты парламента начали сами встречаться с избирателями в собственных избирательных округах.

**Используйте простые методы оценки.** Методы должны быть экономичными и простыми в применении, они должны легко приспосабливаться к текущим потребностям и особенностям вашей организации.

#### Контрольные вопросы

1. Как ваша организация измеряет успех?

2. Какие методы оценки проектов и мероприятий практикует ваша организация?
3. Применяет ли ваша организация набор показателей для определения относительного успеха или неуспеха проектов и мероприятий?
4. Как ваша организация обобщает и использует конструктивную критику, поступающую извне и изнутри?
5. Насколько ваши усилия вплоть до сегодняшнего дня способствовали достижению ваших целей?

#### 4. УСТАВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

Уставы и другие внутренние документы описывают процедуры и структуры, которые регулируют функционирование организации, её внутреннее управление и отношения с внешним миром.

В большинстве государств закон требует от общественных организаций иметь устав, учредительный документ или другой регулирующий акт. Эти документы должны содержать такую информацию, как название организации, имя учредителя (учредителей), описание структуры организации, полномочий управляющих органов, цели организации, адрес центрального офиса. Некоторые НКО идут дальше и прописывают в уставных документах правила повседневной работы организации, включая порядок найма/увольнения и рабочие часы.

На практике уставные документы помогают разрешать возникающие управленческие вопросы, поскольку определяют порядок принятия решений; закрепляют ответственность сотрудников за направления работы и субординацию; прописывают процедуру подачи жалоб. Работа организации бывает более плавной и эффективной, если уставные документы чётко определяют роль и обязанности её членов, штатных сотрудников и добровольцев. Применение устава может спасти от хаоса, поскольку устав избавляет от неопределенности. Хороший устав – надёжный признак хорошо управляемой организации.

Структура организации – это её внутреннее устройство, оптимально отвечающее её миссии, включая иерархию, распределение обязанностей, внутренние отношения и ответственность сотрудников. Без формальной структуры может возникнуть путаница из-за обязанностей каждого сотрудника, порядка принятия и исполнения решений, повседневной работы. Более того, могут тормозиться реализация программ и расширение организации. По мере того, как организация растёт или видоизменяется, структура должна отражать эти изменения.

Структура определяется миссией и перспективой организации. Для начала организация должна определить, чего она намерена добиться, а это позволит определить структуру оптимальную для выполнения её миссии. Если вы хотите выиграть автогонки, вы не сядете на бульдозер, а предпочтёте гоночный болид, но если вам надо свернуть гору, без бульдозера не обойтись. Точно так же и со структурой организации, которая должна быть основана на её потребностях. Не забывайте, что она должна быть простой и всем понятной.

Уставные документы ГОНГ весьма обширны и включают программное заявление, правила ведения работы, связей с общественностью, работы с членским составом, формирования управляющих органов, штатные расписания, порядок выборов на Генеральной ассамблее, учётную ведомость имущества и порядок её ведения, свод правил о работе персонала, определяющих зарплаты, рабочее время, выходные и порядок рассмотрения нарушений этих правил. Ещё один документ определяет правила и процедуры региональных отделений, в том числе обязанности сотрудников, рабочее время, отчётность, методы внутренней коммуникации, финансовые нормы, порядок работы с добровольцами и СМИ. В организации действуют порядок начисления заработной платы и отдельное описание обязанностей для каждой должности. Эти нормы вырабатывались и развивались с течением времени, по мере чего ГОНГ вносил дополнения в свою уставную документацию.



### Уставные документы ГОНГ

- **Устав** определяет организационную структуру, порядок управления, найма и увольнения персонала.
- **Правила и процедуры работы** регулируют условия работы, порядок и содержание подачи отчётов персоналом, методы внутренней коммуникации.
- **Правила и процедуры региональных отделений** регулируют отношения и поддержание коммуникации между региональными отделениями и центральным офисом.
- **Порядок начисления заработной платы** регулирует фонд оплаты труда и тарифы, основанные на штатном расписании и квалификации сотрудников.
- **Порядок привлечения средств** определяет систему для выявления, учёта, ведения переговоров и продолжения сотрудничества со спонсорами.
- **Описание обязанностей** содержит описание обязанностей и ответственности для каждой должности.

В первой половине 1999 года в ГОНГ возник организационный кризис из-за разногласий по вопросу, куда двигаться в будущем. Члены организации хотели избрать новое руководство и построить организацию, основанную на нерушимых демократических ценностях. Сменить руководство демократическим путём можно было только строго соблюдая устав. Без чёткого и демократического устава ГОНГ как организация мог бы не быть таким же непартийным и прозрачным для общества, каким он является сейчас.

### Контрольные вопросы

1. Есть ли у вашей организации устав и если да, то как он используется?
2. Какие другие нормативные документы имеет ваша организация?
3. Какие другие нормативные документы требуются вашей организации?
4. Соблюдают ли члены и сотрудники вашей организации устав?

## 5. ЭТИКА И ОТЧЁТНОСТЬ

### Этика

Этика – это принципы поведения любого отдельного человека или организации. Неукоснительно следуя таким базовым принципам, как равноправие на работе, равная плата за одинаковую работу и равные перспективы для продвижения по службе, организация дополнительно укрепляет авторитет в глазах общественности. Принятие и соблюдение кадровой политики, основанной на этих принципах, позволяет организации провести этические нормы в жизнь. Спонсоры и общественность будут симпатизировать организации, избегающей конфликтов интересов, непартийной и работающей в обстановке свободного обмена идеями, доверия и открытости.

#### **Избегайте конфликтов интересов и злоупотребления полномочиями.**

Необходимо постоянно обновлять и совершенствовать финансовую, кадровую и административную практику, ввести систему «сдержек и противовесов», разработать и применять нормы предупреждения конфликта интересов для руководства, штатного персонала и добровольцев.

**Не используйте денежные средства на посторонние цели.** Будьте верны обещаниям и расходуйте средства именно на то, на что их выделил спонсор. Не расходуйте более 25% общей суммы поступлений на сбор средств и управленческие расходы.

От кандидатов на должности в ГОНГ не требуется сообщать их этническую и конфессиональную принадлежность, семейное положение или любые другие личные данные. С целью обеспечить этические стандарты при найме на работу, на рабочем месте и в обществе Хорватия приняла законы, запрещающие дискриминацию и клевету.

#### Этические принципы ГОНГ

- ГОНГ информирует о конфликтах интересов.
- ГОНГ применяет конкурентные процедуры найма на работу.
- ГОНГ расходует средства строго в рамках своего бюджета.
- ГОНГ осуществляет свои программы на недискриминационной основе.
- ГОНГ является непартийной организацией.
- ГОНГ полностью раскрывает спонсорам всю финансовую информацию, что укрепляет доверие и открытость. Если средства спонсора истрачены не полностью, ГОНГ сообщает ему об этом, с просьбой решить, вернуть ли остаток или перенаправить его на дополнительные мероприятия.

Самый простой способ утратить доверие партнёров – игнорировать их вклад в вашу работу. Самый простой способ утратить доверие спонсора – неправильно распорядиться его средствами.

## Отчётность

Отчётность – это принятие на себя ответственности за все действия, предпринимаемые вашей организацией. Организация должна стремиться к этому сразу по нескольким практическим причинам. Уровень доверия к организации со стороны граждан и спонсоров является ключевым фактором вашей устойчивости. Если организация демонстрирует умение ответственно распоряжаться средствами спонсоров и регулярно сообщает о своей работе, это и называется подотчётностью перед обществом. Оставаясь подотчётной, ведя себя этически правильно и в соответствии со своими руководящими принципами, организация завоёвывает доверие всей широкой общественности, что также может способствовать её устойчивости.

Это особенно важно для организаций, работающих на укрепление демократии. Такие организации должны стать образцом правильного «демократического» поведения, чтобы избежать обвинений в коррупции, закрытости и безответственности, то есть тех, которые можно выдвинуть против недемократических государств.

Организация в конечном итоге несёт ответственность перед избирателями и должна отчитываться перед сообществом, в котором работает, и заинтересованными сторонами, чтобы пользоваться доверием и продолжать обращаться к спонсорам. Главная роль НКО состоит в совершенствовании общества, а этого не может быть без доверия со стороны населения. Прозрачность, равноправное отношение ко всем людям и соблюдение этических стандартов помогут организации укрепить это доверие.

<p><b>Регулярно публикуйте отчёты о действиях вашей организации.</b> Такие периодические сообщения о деятельности и результатах помогают не только отчитываться перед вашими нынешними спонсорами, но и привлекать новых.</p>
---

Укрепление доверия в отношениях с местными, национальными и международными контрагентами чрезвычайно важно для НКО. Благодаря доверию появляются партнёрства, финансирование, положительное освещение СМИ и приток добровольцев. Во всех частях мира гражданское общество должно наращивать это доверие и веру в себя. Нужно сделать всё, чтобы обеспечить прозрачность, этическую чистоту и подотчётность организации. Следуя этим принципам, она увеличивает свои легитимность и кредит доверия, а тем самым – и авторитет в глазах целевых аудиторий.

Прозрачность – фактор критически важный для спонсоров и действующий постоянно, а не только во время сбора средств. Спонсорам нужно знать, куда направляются и на что расходуются их деньги. Это должны показать им отчётность о мероприятиях и прозрачность организации в целом. В ГОНГ отчётность начинается с Наблюдательного и Управляющего советов. Каждый состоит из пяти членов, избираемых Генеральной ассамблеей.

### Параметры отчётности в ГОНГ

- ГОНГ получает информацию от своих членов и добровольцев, а также граждан, и учитывает поступающие сведения при программном планировании.
- ГОНГ осуществляет свои программы именно так, как они изложены в её проектных заявках и как этого ожидают спонсоры. В противном случае спонсоры утратят доверие к организации.
- ГОНГ составляет реалистичные бюджеты, адекватные его программам.
- ГОНГ согласует работу с правилами, принятыми у спонсоров, включая своевременное представление отчётов.
- ГОНГ представляет отчёты своевременно, что показывает её ответственность, хорошее управление, эффективную структуру и надёжность.
- В ГОНГ работают финансовый директор и бухгалтер. ГОНГ проходит ежегодный государственный аудит и аудит проектов, что обеспечивает полную финансовую отчётность.
- ГОНГ следует международным стандартам выполнения проектов.
- ГОНГ имеет полномасштабную систему учёта рабочего времени сотрудников («Приложение»).
- В целом в ГОНГ действует всесторонний и эффективный порядок отчётности.

Наблюдательный совет выполняет надзорные функции и проводит встречи с персоналом ГОНГ один раз в два месяца. Члены Наблюдательного совета не получают денежного вознаграждения.

В Управляющий совет входят пять штатных сотрудников, для которых это является основным местом работы. Совет руководит и управляет организацией. Непартийность принципиально важна для руководства, персонала и членов ГОНГ, поэтому члены Наблюдательного и Управляющего советов не могут быть членами политических партий или наблюдателями на выборах.

Согласно законам Хорватии все финансовые отчёты должны подаваться по состоянию на текущий момент. Эта требуемая государством отчётность может быть на пользу НКО, заставляя их вести бухгалтерию своевременно и подконтрольно. Чтобы отчёты не отставали от хода работы, бухгалтерия ГОНГ использует два вида программного обеспечения: Quicken (для обслуживания повседневной деятельности) и программа, встроенная в приложение arli@, разработанное для ГОНГ его администратором по информационным технологиям (ИТ).

Каждое региональное отделение ГОНГ имеет месячные бюджеты. Если средств оказывается недостаточно или возникает дополнительная потребность в деньгах или ресурсах, координатор отделения должен представлять финансовые отчёты или оправдательные документы для подтверждения необходимости дополнительного финансирования. Так возникает система «сдержек и противовесов», позволяющая надлежащим образом расходовать средства и отчитываться. Подразумевается, что региональные отделения получают одинаковое финансирование, однако иногда финансирование увеличивается, если в данный момент этого требует работа.

Отчётность не ограничивается финансами. Ведение протоколов о принятии решений, отчёты о ходе выполнения программ и собрания персонала также являются средством обеспечения прозрачности и отчётности.

#### Контрольные вопросы

1. Как ваша организация соблюдает отчётность и этику?
2. Как и кому подотчётна ваша организация?
3. Как другие контрагенты (спонсоры, благополучатели, другие НПО) воспринимают вашу организацию?
4. Резервирует ли ваша организация время для встреч со своими членами и гражданами, на которых они могут высказать свои мнения и идеи?
5. Какие меры принимает ваша организация, чтобы гарантировать прозрачность?
6. Раскрывает ли ваша организация спонсорам всю финансовую информацию?
7. Представляет ли ваша организация ежемесячные, квартальные и/или годовые отчёты? Почему да или почему нет?
8. Если спонсор требует представления отчётов, то делается ли это своевременно?
9. Имеет ли ваша организация систему мониторинга расходов по программам?

## 6. ПРИВЛЕЧЕНИЕ КАДРОВЫХ РЕСУРСОВ И РАСПОРЯЖЕНИЕ ИМИ

### Привлечение кадровых ресурсов

Самый важный ресурс любой общественной организации – это её сотрудники и добровольцы. Без человеческого ресурса ни одна НКО не выполнит свою миссию. Человеческий ресурс, или личный состав, – это становой хребет организации. Люди работают в организации потому, что согласны с её миссией. Они делают это из энтузиазма, поскольку это работа, не приносящая денежных выгод и обычно лишённая внешнего блеска. Для многих она остаётся занятием, отнимающим много времени и дающим мало денег.

Из-за ограниченных денежных возможностей организациям нелегко бывает найти подходящего для данной работы человека или удерживать самых эффективных сотрудников. Привлечение кадровых ресурсов – это подбор и удержание персонала; создание благоприятной обстановки благодаря правилам и процедурам ведения работы, формам служебной отчётности и механизмам финансовой отчётности; работе в команде и делегированию полномочий; повышению мотивации и публичному признанию заслуг. Всё это критически важно для формирования здорового рабочего климата.

Две разных составляющих кадровой политики – описание обязанностей для каждой должности и оценка успешности работы – имеют между собой много общего. Описания обязанностей применяются не только при найме новых сотрудников, но и при оценке руководством успешности работы сотрудников. При оценке успешности работы сотрудника и сравнении её с тем, чего требует описание обязанностей, администраторы определяют общую эффективность работы, повышение квалификации сотрудника или, напротив, необходимость повышать его профессионализм.

<p><b>Не забывайте, что самый ценный ресурс организации – это её люди!</b> Люди, составляющие организацию, определяют характер её работы и управления. Привлечение, использование и удержание творчески и новаторски мыслящих сотрудников является ключом к выживанию организации.</p>
--

В разных организациях действуют разные методы работы с человеческим ресурсом. В некоторых созданы отделы кадров, в других эти обязанности возложены на офис-менеджера, в третьих они могут возлагаться на президента, директора или другого штатного сотрудника.

### Инструменты управления человеческим ресурсом

- Наём, удержание и увольнение сотрудников.
- Описания обязанностей.
- Заработная плата и премиальные сотрудников.
- Профессиональный рост.
- Оценка эффективности работы.
- Чёткая кадровая политика.
- Введение сотрудников в курс дела.
- Набор добровольцев.

**Членов совета директоров необходимо избирать с учётом как их квалификации, так и их интереса к организации, чтобы каждый член совета был предан миссии организации.**

**Описание обязанностей должно быть точным и ясным.** Сотрудники могут иметь мотивацию и способность эффективно работать, но без ясного понимания того, что от них требуется, они не сосредоточатся на главном. Без подробных описаний обязанностей и критериев успешности персонала организация обойтись не может.

### Наём сотрудников

Выявление новых талантливых сотрудников имеет большое значение для любой организации, её здоровья и устойчивости. Каждой организации нужна стратегия отбора лучших возможных кандидатов. По возможности, руководство ГОНГ отдаёт предпочтение «отбору изнутри», например, сотрудников региональных отделений переводят в центральный офис в Загребе. В то же время ГОНГ нужны самые талантливые кандидаты, поэтому она применяет комплексный процесс отбора кадров.

Чтобы наём сотрудников оставался честным и беспристрастным, в структуре ГОНГ действует кадровая комиссия, отвечающая за наём и увольнение.

### Основания для начисления заработной платы

- Оплата сверхурочных или выходных, полученных вместо оплаты сверхурочных
- Диапазон заработной платы в тарифной сетке
- Позиция сотрудника в данном диапазоне
- Информация о «конкурентных» заработных платах на аналогичных должностях
- Переклассификация должности
- Политика пересмотра заработных плат
- Повышение в связи с продвижением по службе
- Отказ в повышении заработной платы из-за невыполнения обязанностей
- Отказ в повышении заработной платы из-за отпуска

Из пособия для менеджмента НКО

**Вовлекайте сотрудников в принятие и исполнение решений.** В организациях с высоким уровнем вовлечения сотрудники не только имеют определённые обязанности и полномочия, но и разделяют ответственность за успешное выполнение работы в целом. Чем больше сотрудники вовлечены в планирование своих должностных обязанностей и контроль над исполнением, тем продуктивнее и эффективнее работает вся организация.

В кадровую комиссию ГОНГ входят один член Наблюдательного совета, один член Управляющего совета и один сотрудник центрального офиса. Если проводится собеседование с кандидатом на должность заместителя координатора регионального отделения, вместо члена Наблюдательного совета в комиссию входит координатор отделения, которому предстоит непосредственно работать с заместителем.

После публичного объявления об открывшейся вакансии комиссия проводит собеседования с кандидатами, отвечающими установленным требованиям (стандартная процедура найма включает тест на пригодность к должности, на которую привлекается новый сотрудник, и собеседование). Решение о принятии на работу должно быть единогласным.

### Стимулирование

Удержание действующих сотрудников чрезвычайно важно для ГОНГ. Руководство общественных организаций слишком часто полагает, что сам характер работы и удовлетворение, которое от неё получают сотрудники, являются достаточным стимулом для того, чтобы сотрудник оставался в организации. ГОНГ, напротив, считает, что необходимо признавать заслуги сотрудников, хвалить их за хорошую работу и применять стимулирование, чтобы они не думали об увольнении.

Для этого, в частности, практикуется формальное выражение руководством благодарности сотруднику за эффективную работу. Материальные стимулы включают, в частности, надбавки к заработной плате за стаж работы в организации, опыт, продвижения по службе, образование и др. Количество «плавающих» (не по фиксированному графику) выходных, на которые имеет право сотрудник, увеличивается каждые два года.



**Празднуйте успехи!** Отмечайте успехи отдельных сотрудников и команд, особенно если они позволяют преодолеть трудности и решить проблемы, возникающие из-за сокращения бюджета и персонала. Признание или празднование позволяют сосредоточиться на позитивных аспектах, укрепляют моральный дух и доказывают, что организация высоко ценит «героев дня».

Кадровая политика ГОНГ определяет следующие позиции:

- рабочее время;
- рабочие дни;
- выплату больничных;
- отпуска;
- возможность продолжать образование.

Пересмотр штатного расписания и описаний обязанностей

Управляющий совет ГОНГ утверждает описания должностных обязанностей. Время от времени сотрудники разных подразделений с разным опытом работы собираются на совещание для обсуждения кадровых потребностей ГОНГ. Эта группа решает, нужен ли новый персонал и/или необходимо ли/ внести изменения в существующую штатную структуру. Новых сотрудников нанимают, в частности, при получении организацией новых грантов. Если нужен новый сотрудник, для него составляется описание обязанностей. Каждый принятый сотрудник проходит двухмесячный испытательный срок.

Эта практика коллективной оценки кадровых потребностей и составления описаний обязанностей выросла из понимания того, что люди с разным опытом и задачами, в зависимости от того, в каком подразделении они работают (программное, административное, информационно-коммуникационное), имеют разные точки зрения на комплектование штата, которые полезно сочетать.

Тарифная сетка

До 1999 года в ГОНГ не было единой тарифной сетки, при новой структуре она была введена. Заработная плата и её повышение определяются опытом, квалификацией, знаниями, степенью ответственности, эффективностью работы и местом работы (региональное отделение или центральный офис).

Социальные выплаты

Согласно трудовому законодательству Хорватии, наёмные работники имеют право на отпуск, больничные и отпуск по уходу за ребёнком. ГОНГ не только соблюдает эти требования, но и превышает предусмотренные выплаты. В Хорватии, как и во многих других странах, действует всеобщая система медицинского и пенсионного страхования, поэтому ГОНГ не обязан предоставлять эти социальные льготы своим сотрудникам.

### Введение в курс дела

ГОНГ серьёзно относится к введению новых сотрудников в курс дела, необходимому для того, чтобы вновь принятые понимали миссию и ценности ГОНГ, а также видели, чего от них ждут. В ГОНГ приняты два отличные друг от друга метода введения в специальность.

В первом случае новые сотрудники организации исполняют роль «тени» при опытных сотрудниках. Это позволяет новичкам собственными глазами видеть повседневную работу, понимать свои задачи на будущее и учиться правильно реагировать на возможные «подводные камни». Во втором случае в региональных отделениях новые сотрудники и заместители региональных координаторов, назначенные координаторами, участвуют в программах «домашнего обмена» с головным офисом или другими региональными отделениями, в ходе которых осваивают практику работы ГОНГ и знакомятся с коллегами своего профиля.

### Профессиональное совершенствование

ГОНГ способствует профессиональному росту, повышению квалификации и информированности сотрудников через их участие во внутренних и внешних семинарах. В первом случае в центральном офисе проводится семинар для сотрудников, которые ещё не знакомы с проектами, идеями и концепциями. Этот метод практикуется также при введении новых сотрудников и инструкторов в курс дела. Во втором случае сотрудники ГОНГ посещают семинары вне стен организации, но по своему профилю работы, чтобы повышать квалификацию, расширять кругозор и общаться с другими профессионалами. Происходит также свободный обмен идеями, опытом и информацией между сотрудниками, распространение сведений о новых образовательных возможностях.

### Набор добровольцев

Работа ГОНГ по привлечению добровольцев носит системный и последовательный характер. Она регламентируется документами «Как управлять добровольцами» и «"Азбука" работы с добровольцами», которые раскрывают значение добровольцев для жизни ГОНГ и порядок распоряжения этим важным ресурсом.

**Ваш список потенциальных добровольцев должен включать не только ваших друзей и уже работающих добровольцев.** Первый шаг в расширении круга добровольцев – это формирование по возможности разнообразного резерва, представляющего все группы ваших сторонников.

**Определите, какими знаниями, квалификацией и навыками уже должен обладать доброволец, а чему его необходимо будет обучать.** Помните прежде всего о потребностях вашего проекта, где добровольцу предстоит работать, и если доброволец не имеет необходимой квалификации, будьте готовы организовать обучение.

**Не ждите, пока кто-то изъявит желание стать добровольцем, а предложите это!** Выявите самых подходящих для вашей работы кандидатов и не ждите, пока они соберутся с мыслями, а ПРЕДЛАГАЙТЕ САМИ!

### Усвоенные уроки

- Решение об увольнении не может принимать один человек, поскольку в каждом случае может быть несколько участников, а у каждого – своя правда. Коллегиальность при увольнении снижает вероятность произвольного решения.
- Семинары являются эффективным каналом, чтобы информировать сотрудников и добровольцев о программах, объяснить им, каким образом реализация программ содействует миссии организации и укреплению её командного духа.
- ГОНГ должен разработать более конкретные методы оценки эффективности, которых сейчас практически не существует.

**Очень важно делать работу разнообразной.** Если она включает широкий спектр задач, завершается достижением ясного результата, приносит пользу общему делу, позволяет самостоятельность и обратную связь, это способствует большей мотивации, эффективности и результативности исполнителя.

**Помните о тех, кто заинтересован в работе вашей организации, и почему, какую роль в жизни организации они играют.** Помните, какую ответственность несёт организация за удовлетворение потребностей заинтересованных сторон. Эти потребности обязательно должны быть совместимыми с миссией организации.

### Управление кадровыми ресурсами

Сотрудники и добровольцы – это наиболее ценный ресурс организации. Однако даже если в организации работают самые лучшие сотрудники и добровольцы, она не будет функционировать с максимальной эффективностью, если с максимальной эффективностью не управлять этим ресурсом. Управление человеческим ресурсом включает контроль, организацию взаимодействия сотрудников и добровольцев между собой и с руководством организации и отчётность.

Повторимся, что есть инструменты кадровой политики, касающиеся как формирования, так и управления кадровым ресурсом. Один из них – описания обязанностей, другой – заработная плата и стимулирование. Организации готовы использовать эти последние, чтобы привлекать хороших сотрудников, но они применяются и для того, чтобы способствовать повышению качества работы.

**Не забывайте о внутренней коммуникации!** Как бы важно ни было поддержание внешних связей или связей с общественностью, необходимо постоянно совершенствовать и внутреннюю коммуникацию. Информационный обмен и поддержание связи между сотрудниками остаются ключом к общей эффективности организации.

**Программные менеджеры должны иметь все полномочия для управления своими командами, их ресурсами и персоналом в рамках, установленных организацией.** В этом случае они с готовностью берут на себя ответственность. Но ответственность без какого-либо права добиваться результатов действует на менеджеров угнетающе, подрывая общий моральный дух и работоспособность.

### Управление организацией

Центральный офис ГОНГ находится в Загребе, действуют также офисы четырёх региональных отделений, каждое из которых охватывает от трёх до восьми жупаний. Персонал центрального офиса составляют президент, юрисконсульт, ИТ-менеджер, административный директор, финансовый директор, офис-менеджер и три программных менеджера. Штат регионального офиса состоит из регионального координатора и его заместителя. В реализации различных проектов ГОНГ, кроме штатных сотрудников, участвуют приглашённые тренеры и экспертные группы.

В организации действует Наблюдательный совет, избираемый на два года Генеральной ассамблеей и состоящий из пяти человек. Члены совета не могут быть сотрудниками ГОНГ или получать от неё вознаграждение в какой-либо форме. Совет даёт рекомендации Управляющему совету, держит под контролем его, всю работу организации и исполнение решений Генеральной ассамблеи. В Управляющий совет входят от трёх до пяти членов, избираемых на один год. Совет управляет организацией, принимает планы работы, отчитывается перед Генеральной ассамблеей и Наблюдательным советом. Оба совета избираются Генеральной ассамблеей, проводимой ежегодно с участием всех сотрудников и членов ГОНГ.

Эффективное управление человеческими ресурсами – это не просто поиск и использование кадров. Это поиск, использование кадров и управление ими так, чтобы наилучшим образом способствовать достижению целей организации.

### Членство

Членами ГОНГ становятся граждане Хорватии вне зависимости от места жительства, проработавшие не менее 100 часов добровольцами или не менее 50 часов наблюдателями на выборах. Они платят номинальный годовой членский взнос. Организацию по всей стране поддерживает более 5 тыс. добровольцев, участвующих в выполнении проектов, офисной работе, мониторинге выборов. В общей сложности они работают более 91,5 тыс. часов в год. Добровольцы получают членские билеты и имеют право голоса на Генеральной ассамблее.

### Добровольцы

Добровольцы чрезвычайно важны для всей работы ГОНГ как организации. Без их участия, только силами персонала, она не смогла бы выполнить многие свои проекты. Сознвая это, руководство ГОНГ разработало структурированную систему координации работы добровольцев.

Привлечение добровольцев, определение круга их задач и обязанностей, управление, проведение еженедельных собраний и отчётность о работе возлагаются в основном на региональные офисы. Наблюдателям на выборах предлагается подписать кодекс поведения, включающий в том числе заверение в том, что они не являются членами политических партий. Это показывает профессионализм ГОНГ в подходе к добровольцам и стремление организации гарантировать понимание добровольцами характера своей работы, руководящих принципов ГОНГ и результатов, которых от них ожидают.

### Три категории членства в ГОНГ

**Наблюдатели (численность от 3 тыс. до 5 тыс.)** работают в преддверии, во время и сразу же после выборов. Поскольку основной задачей является мониторинг выборов, в промежутках между ними круг их деятельности ограничен.

**Активные добровольцы (200-300 человек),** как явствует из самого названия, участвуют в работе весь год и на регулярной основе, они задействованы в выполнении проектов или общей офисной работе.

**Члены (50-100 человек).** Индивидуальное членство приобретается только после определённого количества часов работы в качестве добровольца. Член организации платит невысокий членский взнос, получает членский билет и право голоса.

Как будет показано в разделе об информационно-коммуникационных технологиях, ГОНГ имеет развитую систему учёта работы добровольцев. Эта система отслеживает отработанные часы, квалификацию, опыт, пройденные тренинги, программы с их участием и уровень вовлечённости. ГОНГ разными способами выражает признательность членам и добровольцам. Все они получают поздравительную открытку на день рождения, после каждого выборов офис ГОНГ направляет добровольным наблюдателям благодарственные письма и устраивает вечер для сотрудников и добровольцев. В региональных отделениях действует практика «открытых дверей», при которой добровольцы и члены организации могут в любое время посетить офис, получить свежую информацию о проектах и организации, воспользоваться компьютерами или просто поговорить о политике и почувствовать себя своим человеком. Такая практика является выражением признательности добровольцам и создаёт у них ощущение сопричастности и нужности.

### Коммуникации

Каждой организации нужны эффективные коммуникационные системы и процедуры. Они позволяют обмениваться идеями, расширять взаимодействие, избегать путаницы и повышать сплочённость организации. Внутренние коммуникации включают такие способы и средства, как представление отчётов, формальные и неформальные собрания, электронная почта. ГОНГ разработала чёткий набор правил поддержания коммуникаций.

Каждые вторник ГОНГ проводит в центральном офисе плановое заседание, в котором участвуют все штатные сотрудники офиса. Повестка дня заседания составляется на основе программной матрицы – таблицы, в крайнем левом столбце которой перечислены реализуемые программы, а затем следуют столбцы по дням недели. Каждый программный менеджер лично докладывает об итогах прошедшей недели и планах на предстоящую неделю. Затем сотрудники обсуждают общий график работы и потребности в людях на эту неделю.

Электронная почта является официальным средством коммуникации внутри ГОНГ для создания информационного потока и распространения отчётности.

## Отчётность

Отчётность является важнейшим для организации инструментом. Отчёты используются для отслеживания успешности реализации программ, для постоянного контроля со стороны руководства, оценки работы штатного персонала и добровольцев, без чего невозможно управление человеческим ресурсом.

Каждый сотрудник ГОНГ представляет еженедельный отчёт. Эти краткие отчёты представляются на стандартном бланке с пустыми графами, которые требуется заполнить, и предназначены для внутреннего пользования – для оценки успешности программ, обмена информацией и составления квартальных и годовых отчётов. Отчёт информирует о каждом конкретном проекте и показывает, что сотрудник сделал и в каких встречах участвовал, в каком состоянии находится проект.

Сотрудники региональных и центрального офисов сдают свои отчёты менеджеру центрального офиса, который собирает и направляет их всем сотрудникам согласно листу электронной рассылки. Это удобный канал для обмена идеями и опытом, позволяющий всем офисам быть в курсе работы друг друга. Не менее важно то, что этот информационный поток укрепляет чувство единства среди сотрудников всех офисов.

Такой порядок отчётности позволяет сотрудникам оглянуться на то, чего им удалось добиться. Он обеспечивает постоянный контроль и обработку всей информации. Сотрудники используют отчёты для того, чтобы осмыслить усвоенные уроки, а для некоторых это ещё и средство самооценки.

Каждый месяц должен подаваться отчёт по выполнению каждой программы. Они пишутся на английском языке и посылаются административному директору по электронной почте. На основе этих отчётов административный директор составляет квартальные и годовые отчёты. Если этого требуют условия гранта, ГОНГ направляет квартальные отчёты спонсорам, чтобы те могли иметь самые последние данные о проектах.

ГОНГ также разработала и применяет другие методы для обеспечения эффективных коммуникаций.

- После каждой встречи, в которой участвует сотрудник, он (она) рассылает всем коллегам отчёт или послание по электронной почте, информируя о встрече.
- В ГОНГ применяются списки для внутренней и внешней рассылки. Существует в том числе несколько списков, касающихся отдельных проектов.
- Если возникает срочный вопрос, проводятся оперативные совещания персонала. В пример можно привести тот случай, когда руководство ГОНГ должно было решить, как отреагировать на заявление в парламенте депутата–мужчины в адрес депутата–женщины о том, что женщины годятся только для постели. На таких совещаниях вопрос обсуждается с самых разных точек зрения, что позволяет обменяться идеями, принять оптимальное решение и окончательно выработать стратегию действий.
- Каждые несколько месяцев проводится совещание с руководителями региональных офисов.
- При необходимости проводятся неформальные совещания и обсуждения.

Что нужно знать при принятии решений в критические моменты

Кто принимает решение – руководство, программные менеджеры, весь персонал?

Какая информация требуется для принятия решения?

В каких временных рамках надо принять решение? Необходимо ли сделать это сейчас или можно подождать, и если да, то как долго?

Усвоенные уроки

- За истекшие годы для руководства ГОНГ стало очевидным, что привлечение добровольцев и сотрудничество с ними имеет чрезвычайно большое значение для работы организации. Добровольцы – это мускулы организации, без опоры на них организация просто не может существовать.
- Добровольцы участвуют в демократическом процессе, они работают на миссию ГОНГ по вовлечению граждан в общественную жизнь.
- Необходимы процедура планового и системного пересмотра заработной платы, а также стандарты, обеспечивающие честность.
- Для привлечения и удержания квалифицированного персонала ГОНГ должна предлагать конкурентоспособные ставки заработной платы и периодически пересматривать зарплаты сотрудников, чтобы они не отставали от зарплат в других некоммерческих организациях.

Контрольные вопросы

- 1 Как определяются обязанности и ответственность сотрудника?
2. Какие каналы внутренней коммуникации действуют в вашей организации?
3. Как вы даёте сотрудникам знать, что они хорошо справляются с обязанностями?
4. Имеет ли ваша организация описание обязанностей для каждой должности?
5. Как ваша организация нанимает новых сотрудников?
6. Как в вашей организации оценивается эффективность работы сотрудников?
7. Проводится ли регулярная оценка кадровых потребностей, и если да, то кем и как часто?

## 7. ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ (ИКТ)

Как и государство и бизнес, гражданский сектор может извлечь огромную и даже большую пользу из правильного применения информационно-коммуникационных технологий. У общественных организаций часто недостаточно средств для решения их грандиозных задач; поэтому эффект мультипликатора, создаваемый технологиями, позволяет отчасти компенсировать этот дефицит. ИКТ дают организации возможность максимизировать ресурсы, расширять аудиторию и достигать ранее недостижимых результатов.

Технологии дают возможность повысить профессиональный уровень работы НКО и дают многие преимущества. Более профессионально подготовленные отчёты и презентации укрепляют репутацию и имидж организации. Интернет-сайт не только сообщает информацию, но и заставляет людей серьезнее относиться к вашей организации. Освоение технических навыков в рамках повышения профессионализма помогает удерживать квалифицированный персонал. Во многих случаях применение относительно простых технологий усиливает механизмы прозрачности, открытости и реактивности, служа отличным примером для органов власти и местных лидеров, с которыми организация сотрудничает. Однако помните, что само по себе внедрение технологий не гарантирует положительных результатов.

Обычные для НКО технологии – это базы данных для учёта контактной информации и занятости членов организации, электронная почта и СМС для внутренней коммуникации, интернет-сайты для информирования членов, спонсоров, СМИ и общественности. Более продвинутые технологии включают системы управления бюджетным планированием и мониторингом выборов; целевые базы данных для программ мобилизации избирателей на выборы; системы электронной рассылки и интернет-сайты, которые сообщают гражданам оперативную информацию о законодательном процессе и дают возможность обратиться к участникам этого процесса.

НКО во всём мире применяют технологии в своей работе, а самые успешные часто берут стратегический курс на внедрение новых технологий. Этот курс увязывает выбор технологий с целями организации; учитывает потребности, возникающие при модернизации, такие как повышение квалификации персонала и структурные изменения; и предусматривает всё необходимое для поддержания работоспособности компьютеров и программного обеспечения.

В первые годы существования ГОНГ работа в основном велась на бумаге, но исходя из потребностей организации выросла и развилась система информационных технологий. Ситуация начала меняться в 1999 году при подготовке ГОНГ к парламентским выборам 2000 года, когда ГОНГ начала привлекать молодых людей с опытом работы в ИТ. Сначала каждое из 13 региональных отделений получило компьютер, факс, телефон и адрес электронной почты. Важные документы, еженедельные отчёты и объявления распространялись в организации и за её пределами по обычной почте или факсу.

Каждое региональное отделение вело бумажную документацию по работе с добровольцами. Это затрудняло подготовку к наблюдению на выборах, поскольку многие добровольцы жили не в тех регионах, где им предстояло вести наблюдение (например, студенты, учившиеся не в родных городах), и разные отделения должны были обмениваться информацией о добровольцах. Это делалось по факсу, то есть было неэффективно, медленно и дорого.



Как сказано выше, руководство организации сделало упор на повышение её ИКТ потенциала. Революция в развитии ГОНГ как организации произошла в 2000 году, когда стало ясно, что ей необходим специальный сотрудник, отвечающий только за эксплуатацию компьютеров и периферийного оборудования. Поэтому ГОНГ наняла штатного ИТ-менеджера, взявшегося за непростую работу проектирования ИКТ-системы, которая повысила бы эффективность и качество повседневной работы каждого сотрудника. Этот процесс включал также обучение всех сотрудников работе с новыми технологиями и изменение методов их работы.

Сейчас персонал ГОНГ полностью освоил информационные технологии. Создана охватывающая всю организацию система, которая содержит базы данных о сотрудниках, добровольцах и инструкторах и используется в работе менеджеров проектов, для ведения финансовой документации и переписки с финансовыми институтами; хранения важных документов и решения многих других задач.

После президентских выборов 2000 года организация столкнулась с необходимостью более эффективного хранения и обработки информации о добровольцах. Руководство ГОНГ провело несколько совещаний, на которых обсуждались создание ИКТ-системы и её задачи: отслеживание данных о добровольцах, тренингов и информации об инструкторах; ведение финансовой документации и разных форм отчётности, поддержка выполнения программ и учёт рабочего времени сотрудников. После этих совещаний персонал взялся за планирование, проектирование и запуск в эксплуатацию простой, эффективной и прозрачной системы информационно-коммуникационных технологий.

Организация начала создавать местную компьютерную сеть в центральном офисе и разрабатывать первые приложения для работы с базами данных о добровольцах. Она также приняла первый согласованный пакет правил внутренней коммуникации. Одно из самых важных правил гласило, что вся внутренняя официальная переписка ведётся по электронной почте, чтобы весь поток информации отслеживался и облегчал отчётность. Вся важная информация, передаваемая по телефону, должна дублироваться по электронной почте.

Программное обеспечение полезно только тогда, когда оно соответствует ясно понимаемым потребностям организации, которые вытекают из её миссии, видения и стратегических целей.

Сейчас около 90% дневной работы каждого сотрудника выполняется с использованием одной из ИКТ-систем ГОНГ. Применение набора правил, касающихся хода повседневной работы с применением ИКТ-систем, делает ГОНГ более прозрачной, управляемой, сплочённой и эффективной.

ИКТ-система arli @ GONG позволяет легко обрабатывать и находить информацию, делает работу ГОНГ более прозрачной и снижает затраты времени. Эта система также экономит деньги, организация становится финансово более эффективной. С 2000 года ГОНГ вложила значительные средства в ИКТ-систему, но, по подсчётам организации, вложенные средства окупаются всего за неделю во время избирательной кампании или за шесть месяцев обычной работы. Система повысила эффективность и позволила сотрудникам сосредоточиться на содержательной стороне работы, а не утомительном бумаготворчестве, обеспечила переход на менее дорогостоящие средства коммуникации. Интерфейс системы arli @ GONG настолько удобен и эргономичен, что

пользователь быстро осваивает её – если он (она) имеет минимальные навыки работы на персональном компьютере, то сможет начать пользоваться приложением меньше чем за пять минут. Используя систему, сотрудник получает больше времени для дел более важных, чем поиск нужного документа в кипе других бумаг или многократное вписывание одних и тех же данных в разнообразные бланки. Отсюда формула успеха ГОНГ: эффективные ИКТ + на 50% больше сотрудников = на 500% больше работы организации!

#### Контрольные вопросы

1. Какие технологии использует ваша организация?
2. Если у вашей организации есть компьютеры и выход в Интернет, то имеют ли члены, сотрудники и добровольцы доступ к ним?
3. Использует ли ваша организация компьютерные технологии для ведения документации, обработки и распространения информации, ведения отчётности?
4. Поддерживает ли ваша организация базы данных?

#### Примеры «Приложения» в действии

##### Работа с добровольцами и членами организации

До введения в эксплуатацию первого приложения по управлению работой с добровольцами и членами ГОНГ вся информация о них (контакты, прохождение тренингов, часы добровольной работы, мероприятия с их участием) хранилась на бумаге. Это было необыкновенно затратно по времени, вызывало путаницу и «завалы» информации, которую нужно было фиксировать и хранить.

В 2000 году ГОНГ разработала своё первое электронное приложение для обработки этой информации. Приложение было установлено в каждом региональном офисе, а основная база данных хранилась в центральном офисе. Ежедневно данные синхронизировались по Интернету. Это позволяло всем региональным офисам и штаб-квартире иметь доступ к единому массиву данных о добровольцах. Однако были и недостатки: частота обновлений не отвечала требованию точности данных; синхронизация занимала много времени, поскольку главный сервер и региональные офисы обменивались большими объёмами данных; было чрезмерное дублирование, поскольку одни и те же данные направлялись в каждый региональный офис и обратно, то есть передавались четырежды, так как региональных офисов было четыре.

В 2002 году центральный офис ГОНГ получил выделенную линию для выхода в Интернет. Это позволило начать распространение уникального приложения ГОНГ, доступного зарегистрированным пользователям в любом месте, где работает браузер Интернета. Приложение `arli @ GONG` используется до сих пор и содержит много специальных модулей, включая модуль «Добровольцы и члены». Используется высокозащищённый протокол SSL, что позволяет безопасно передавать данные. Приложение установлено на главных серверах в центральном офисе, что обеспечивает полноту данных и общую устойчивость системы. Всё это делает приложение и его данные доступными в реальном времени во всём мире. Такая архитектура приложения также позволяет автоматическую обработку данных в центральном офисе, например рассылку членам ГОНГ поздравлений с днём рождения или напоминаний о сроке уплаты членских взносов.

### Модуль приложения для проекта «Я голосую впервые»

Поскольку проект «Я голосую впервые» проводится короткое время (два месяца календарного года) и требует управления значительным объёмом информации, ГОНГ разработала специальный модуль системы arli @ GONG, повышающий эффективность проекта. В ходе его выполнения модуль ежедневно используется широким кругом пользователей. Четыре региональных офиса используют приложение для формирования графика семинаров на основе информации о средних школах, в которых они проводятся, и об инструкторах. Координатор проекта использует приложение для мониторинга мероприятий и составления статистических отчётов о ходе работы.

Бухгалтерия использует эту информацию для выплаты гонораров тренерам и оплаты командировочных расходов. Этот модуль позволяет сотрудникам с лёгкостью обрабатывать данные, составлять объективные отчёты и эффективно работать, затрачивая гораздо меньше времени, чем до введения модуля в эксплуатацию.

### Субмодуль «Трудовые контракты» финансового модуля

Как требует законодательство Хорватии, ГОНГ должен выдавать пять платёжных поручений по каждому трудовому контракту. Каждый месяц организация также должна представлять в различные ведомства три разных отчёта (пенсионное и медицинское страхование, налоговый отчёт по контрактам). ГОНГ разработала субмодуль, автоматически составляющий эти отчёты и обрабатывающий платёжные поручения для банка. После введения в систему необходимой информации о человеке, работающем по контракту, и нескольких щелчков «мышкой» отчёты и поручения готовы. Все вычисления производятся системой, что сводит к минимуму риск человеческой ошибки. Экономия времени значительна, поскольку отчёты и платёжные поручения автоматически производятся системой, а не заполнением бумажных форм вручную.

### Технические аспекты «Приложения»

Приложение arli @ GONG было разработано на основе новейшей технологии «Майкрософт». База данных размещена на сервере, использующем MS SQL 2000. Пользовательский интерфейс размещён на сервере, использующем Microsoft IIS 6.0 и разработанном с использованием .NET технологии и MS Visual Basic.NET. Приложение использует почтовый сервер. Эти серверы соединены с местной компьютерной сетью центрального офиса, имеющей выход в Интернет по выделенной линии. Региональные офисы используют MS Internet Explorer для доступа и использования arli @ GONG через стандартный коммутируемый ISDN выход в Интернет. Доступ к некоторым модулям также возможен с мобильных телефонов, на которых установлен WAP, и других смартфонов.

Модули, включённые в настоящее время в систему arli @ GONG:

- Статус ИКТ-системы
- Добровольцы и члены
- «Я голосую впервые»
- Реестр входящей и исходящей служебной переписки
- Реестр сотрудников
- Печать конвертов
- Финансы:

о Регистрация поступающих счетов

- o Платёжные поручения
- o Члены организации
- o Трудовые контракты
- o Имущественная ведомость
- Статистика использования Интернета
- Учебные пособия
- Администрация:
  - o Реестр доступа пользователей
  - o Администрация интернет-сайта
  - o Файл системного журнала всей ИКТ-системы.

Доступ к разным модулям обеспечивается индивидуальной и групповой регистрацией. Например, сотрудники региональных офисов имеют доступ только к модулям «Добровольцы и члены» и части данных модуля «Я голосую впервые». Доступ к модулям, касающимся персонала организации, предоставляется штатному сотруднику или региональному офису в случае необходимости, но поскольку не каждый человек использует все модули, ГОНГ ограничивает доступ, чтобы гарантировать сохранность и безопасность данных.

## 8. «МАРКЕТИНГ»: СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ, СРЕДСТВА МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ, СБОР ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

### «Маркетинг»

«Маркетинг» означает систематическое планирование и осуществление разных видов деятельности, чтобы укрепить позиции организации с генеральной целью – выполнить её миссию. Маркетинг – это процесс, который может включать рекламу, исследования, работу со СМИ, связи с общественностью и работу на местах. Чрезвычайно важно, как общественность и спонсоры воспринимают вашу организацию. Во-первых, люди не будут добровольно работать на организацию, имеющую плохую репутацию среди населения. Во-вторых, люди не захотят участвовать в семинарах, учебных курсах или мероприятиях, если проводящая их организация не пользуется уважением. В-третьих, спонсоры скорее склонны финансировать организацию, проводящую динамичный маркетинг и развивающую связи с общественностью.

Иногда организации тратят слишком много времени, планируя собственный маркетинг и разрабатывая послание и имидж, которые они хотят донести до общества. ГОНГ приложила значительные усилия для разработки маркетинговой стратегии и подходов к её реализации.

#### Меры, которые НКО могут принять в рамках собственного маркетинга

1. Определите желаемый результат маркетинговых усилий организации.
2. Выявите целевую аудиторию (аудитории).
3. Подготовьте брошюры, листовки или другие материалы о миссии и ценностях организации; о том, какую пользу она намерена принести обществу; о возможностях для добровольцев. Приведите контактную информацию. Подготовьте план распространения этих материалов.
4. Разработайте стратегию связей с общественностью и выясните, в частности, можно ли найти бесплатное (на общественных началах) эфирное время для объявлений о цели, которой добивается ваша организация.
5. Разработайте и поддерживайте интернет-сайт для распространения нужной информации и обновлений о ходе работы, пропаганды возможностей для добровольцев и привлечения новых членов.
6. Подготовьте материалы, наглядно показывающие успехи организации, и план информирования спонсоров и других заинтересованных сторон об этих достижениях.
7. Рассмотрите возможность участия в ваших проектах других организаций, местных предпринимателей и органов власти.

В рамках своей маркетинговой стратегии ГОНГ избрала ярко-оранжевый цвет как свой «фирменный». Почти всё, что производит организация, то есть футболки, зонты, пакеты, плакаты и нагрудные таблички с именами, окрашено в этот цвет. Население Хорватии знает: если это ярко-оранжевого цвета, то это – ГОНГ!

### Маркетинговая стратегия ГОНГ представляет организацию как

- прогрессивную;
- молодую душой;
- непартийную;
- полную энтузиазма;
- серьёзную;
- реалистичную;
- профессиональную;
- открытую для диалога;
- новаторскую;
- творчески мыслящую.

Все материалы и послания оцениваются по этим критериям, и это продиктовано практическими соображениями. Опыт научил ГОНГ тому, что эффективная работа невозможна без рекламирования достигнутых организацией успехов и создания привлекательного публичного имиджа.

### Пропаганда

Пропаганда в широком смысле слова – это информирование окружающих о миссии, видении, целях, программах вашей организации и её отношении к конкретным вопросам и событиям, происходящим в вашей стране. Это – реклама, которую организация представляет общественности, спонсорам и населению через СМИ и другие маркетинговые средства. Пропаганда каждой программы и мероприятия не менее важна, чем разработка миссии и видения организации. Формат, ясность и качество пропаганды могут в огромной степени усилить воздействие, которое программа окажет на целевую аудиторию и её последующее участие или неучастие в работе организации.

**Разработайте логотип.** Он должен быть простым, уникальным, достаточно броским и несложным для воспроизведения. Логотип станет вашей «торговой маркой», его надо размещать на всех коммуникационных материалах, чтобы повысить узнаваемость вашей организации в обществе.

**Мыслите чётко и стратегически.** Ваши коммуникации и общение со СМИ должны работать прежде всего и превыше всего на достижение генеральных целей вашей организации.

**Выявите свою целевую аудиторию.** По результатам исследований и опросов общественного мнения накапливайте данные о возрасте, доходах, этнической принадлежности и интересах тех, до кого вы стремитесь донести ваше послание.

Каждый проект и каждое мероприятие ГОНГ несут послание, на котором основаны все маркетинговые материалы и акции. До начала нового проекта или кампании ГОНГ проводит мозговой штурм, на котором сотрудники выявляют целевую аудиторию и

центральную тему кампании, свободно высказывая идеи, замыслы и предложения. Они предпочитают использовать и новые творческие предложения, и узнаваемые образы. В соответствии со всей философией организации обсуждение является открытым, охватывает широкий круг сотрудников, все их идеи рассматриваются.

Например, на обложке одного из годовых отчётов организации была изображена коробка стирального порошка с надписью на ней «ГОНГ», что должно было вызывать юмористическую ассоциацию между стиркой белья и борьбой ГОНГ за «чистое правительство». На следующий год ГОНГ издала годовой отчёт в виде газеты, чтобы читатель убедился в нешаблонном и творческом подходе организации.

После того, как утверждено «послание» (центральная идея), над его оформлением работает дизайнер. Он предлагает несколько вариантов, из которых сотрудники ГОНГ выбирают оптимальный и обсуждают его с друзьями и членами семьи, чтобы убедиться в его действенности.

### Средства массовой информации

Средства массовой информации – это любой канал, включая газеты, журналы, телевидение или радио, который обрабатывает информацию и распространяет её среди населения. Их главное дело – знать, что везде и всегда происходит, и они могут сыграть решающую роль в успехе или провале кампании.

СМИ являются мостом между организацией и общественностью, построение хороших отношений с ними помогает обеспечить успех организации, её программ и мероприятий. Активная кампания в СМИ и хорошие отношения с ними можно использовать для привлечения внимания к конкретному вопросу или программе.

Большинство общественных организаций хочет постоянно фигурировать в новостях, будь то положительные или отрицательные. Поэтому понимание того, как и когда взаимодействовать со СМИ, не менее важно, чем само послание. СМИ – не только распространитель новостей, но и незаменимый источник информации и важный канал связи с другими секторами общества, которые интересуют вашу организацию.

Есть немало способов развивать отношения со СМИ. Ваша организация может приглашать журналистов на свои мероприятия, это хороший путь для взаимного знакомства с теми из них, кто специализируется на освещении проблем, которые решаете вы. Пресс-релизы и письма к редакторам по конкретным вопросам, интересующим вашу организацию, подчёркивают её настойчивость и преданность своему делу. И последнее: если вы не хотите, чтобы СМИ о чём-то сообщили или написали, не сообщайте об этом и не пишите этого сами.

**Подготовьте персонал и членов руководящего совета к общению со СМИ.** Обучите их правилам общения. Они должны быть готовы без усилий изложить основные позиции вашего послания, миссию, видение, цели и ценности организации.

**Следите за использованием ваших пресс-релизов.** Вскоре после того, как вы распространили новость, свяжитесь с журналистами или редакторами, которые освещают вашу проблему или организацию.

Положительное или отрицательное освещение вашей организации в СМИ и объём этого освещения прямо влияют на восприятие организации общественностью и спонсорами. Это может также сказываться на степени поддержки в вашем сообществе,

численности добровольцев и объёмах получаемого финансирования. Чем лучше имидж в СМИ, тем большую поддержку, в том числе материальную, организация может надеяться получить. Создание такого имиджа требует значительных усилий со стороны организации, оно включает разработку и воплощение всесторонней маркетинговой стратегии, поддержание хороших отношений со СМИ. Ваш имидж начинается с понимания рациональной «причины существования» вашей организации и умения осуществлять общественно значимые программы.

#### Руководящие принципы ГОНГ по работе со СМИ

- Для каждой кампании назначается пресс-координатор, который отслеживает текущее освещение в СМИ и рассылает пресс-релизы.
- Чтобы показать, что ГОНГ – это целый коллектив единомышленников, в СМИ выступают или цитируются разные сотрудники по мере необходимости, определяемой их профилем работы.
- ГОНГ высоко ценит налаживание отношений со СМИ и отдельными журналистами. Эти отношения важны по многим причинам, но полезнее всего поддерживать связи с журналистами, которые пользуются вашим доверием. Для определения круга контактов ГОНГ поддерживает базу данных по СМИ.
- Чтобы выдерживать единый стиль, ГОНГ разработала шаблоны пресс-релизов, проводит учебные курсы для сотрудников и составила учебное пособие по работе со СМИ.
- Каждый месяц все газетные вырезки, где упоминается ГОНГ, собираются и прилагаются к месячному отчёту. В нём также указывается количество упоминаний ГОНГ на телевидении, радио и в Интернете.
- Региональные офисы отвечают за налаживание отношений со СМИ и отчитываются об упоминаниях ГОНГ в СМИ своего региона. Эта функция включена в описание обязанностей координатора офиса.

Благодаря своей заявленной цели и программам ГОНГ приобрела положительный публичный имидж и завоевала большую известность в Хорватии, да и не только. Есть примеры, когда электронные СМИ сами обращались к ГОНГ, предлагая бесплатно передавать её объявления.

Бывают случаи, когда организации получают «негативное внимание» со стороны СМИ. ГОНГ, как многие другие общественно заметные группы, также становилась объектом негативного освещения и поэтому выработала правила, как свести такую угрозу к минимуму.



### Как ГОНГ избегает негативного освещения в СМИ

- ГОНГ сообщает СМИ, населению и спонсорам как можно больше информации.
- Ведение прозрачной отчётности позволяет нейтрализовать большую часть выпадов, связанных с финансовой практикой.
- Перед тем как дать интервью, ГОНГ старается предугадать, какие вопросы будут заданы, и отработывает возможные ответы.
- При комментариях по поводу проблем или событий ГОНГ опирается на факты, которые трудно опровергнуть. Это также усиливает впечатление, что представитель ГОНГ всегда знает, о чём он (она) говорит.

**Руководствуйтесь своей миссией!** Миссия и видение организации должны быть краеугольным камнем вашего коммуникационного плана, определяя генеральное направление её работы со СМИ.

**Работайте со СМИ проактивно.** Для поддержки вашей стратегии работы со СМИ планируйте определённое минимальное количество медийных событий, пресс-релизов и интервью.

### Сбор денежных средств

Общественная организация руководствуется своей миссией, обычно гражданской или образовательной. Она – не бизнес, продающий товары или услуги ради прибыли, поэтому сбор средств критически важен для финансирования её программ и административных расходов. Источниками материальной помощи для НКО являются гранты, натуральные взносы и денежные пожертвования. Главная задача организации при сборе средств – выявление и идентификация приемлемых спонсоров, как индивидуальных, так и организаций, предоставляющих гранты; подача конкурентоспособных заявок; поддержание отношений со спонсорами и общественностью, позволяющих продлить финансирование.

Первый шаг при сборе средств – разработка стратегии организации. Организация должна оценить свои программные и оперативные потребности и определить требуемый объём финансирования. Потребности затем сопоставляются с потенциальными источниками финансирования и конкретными расходами (на основную деятельность, программы, маркетинг и др.). Стратегия должна также предусматривать график работы и формат обращения к каждому потенциальному источнику финансирования (грантовая заявка, письмо к фирме с просьбой о пожертвовании, обход от двери к двери, спонсорство). Стратегия служит как «картой» будущей работы, так и целевым показателем для контроля за ходом сбора средств.

Оставаясь прозрачной, заслуживающей доверия и подотчётной, ГОНГ останется в глазах спонсоров серьёзной, преданной своему делу организацией, в отношении которой есть уверенность, что вложенные в нее деньги не пропадут впустую. Это укрепляет устойчивость организации, поскольку спонсоры продолжают финансировать её, а перспективные спонсоры могут захотеть сделать это с учётом её хорошего «послужного списка».

**Точно так же, как «политика бывает только местной», любой сбор средств может быть только личным.** Как правило, спонсоры дают деньги не столько организации, сколько людям – тем людям, которых они знают и уважают и кому доверяют. Это значит, что личность человека, который обращается с просьбой, по крайней мере столь же важна, сколь и дело, на которое собираются средства.

Сопоставляйте свои потребности с интересами спонсоров



Спонсорская матрица ГОНГ

Потребность	Спонсор	Формат	Временной срок

ГОНГ начинает сбор средств с разработки программной стратегии. Проводятся брифинги, совещания по планированию и по обсуждению программных и финансовых потребностей и потенциальных спонсоров. В этих совещаниях участвуют разные сотрудники, иногда это весь персонал центрального офиса, в других случаях это только президент, административный директор и финансовый директор. Однако в течение всего цикла, от разработки стратегии до написания заявки и получения денег, в работе задействована вся команда. Решения о содержании будущей стратегии основаны на нуждах ГОНГ, отношениях со спонсорами и, в значительной мере, на «карте спонсоров», которую составляет организация. Однако решения не строятся на карте как таковой, она лишь служит инструментом для облегчения их принятия.

До написания заявки спонсору ГОНГ оценивает потребности и фиксирует цели предлагаемой программы. Она убеждается в том, что проект совместим с её миссией, а цели реалистичны и могут быть достигнуты в заданные сроки. Затем ГОНГ планирует мероприятия для достижения целей, выявляет целевую аудиторию, место проведения и частоту мероприятий. Получив финансирование, ГОНГ использует заявку как критерий для мониторинга успешности программы, достижения поставленных целей, своевременного исполнения бюджета и выполнения мероприятий по рабочему плану.

### «Карта спонсоров» ГОНГ

«Карта спонсоров» ГОНГ – это таблица учёта спонсоров, содержащая информацию о спонсоре, его процессе рассмотрения предложений, области интересов, бюджетном цикле, финансовых возможностях и требованиях. Эта информация важна при разработке и реализации стратегии сбора средств, поскольку организация должна сопоставлять потребности с интересами и финансовыми возможностями спонсоров. ГОНГ собирает информацию о спонсорах разными методами. Она просматривает их интернет-сайты, подписывается на списки рассылки, наводит справки при переговорах с нынешними спонсорами, обменивается информацией в ходе контактов с другими НКО.

Хотя окончательную ответственность за сбор средств несут административный директор и президент, весь персонал обязан делиться информацией о потенциальных источниках финансирования. Процесс сбора средств продолжается непрерывно, поскольку не может прерываться поиск новых возможностей.

Многие организации, местные предприниматели, органы власти, гражданские объединения и граждане не готовы выделять денежные средства, но могут обдумать возможность предоставить натуральные взносы. В числе натуральных взносов, полученных ГОНГ, были офисные материалы, мебель, компьютерное оборудование, продукты и напитки, услуги по копированию и переводу, офисное пространство, скидки на перевозки и временное проживание. Кроме того, предоставлялось свободное или удешевлённое эфирное время.

### Как ГОНГ привлекает натуральные пожертвования

- Персонал определяет потребности организации и выявляет потенциальных спонсоров.
- После того, как выявлены потребности и возможные спонсоры, ГОНГ направляет каждому из них письмо, в котором указывает, что именно и почему нужно организации и как спонсор может помочь в этом.
- Заинтересованные спонсоры отвечают на письмо.
- С теми спонсорами, которые не ответили, ГОНГ связывается повторно, чтобы определить степень их заинтересованности.
- Затем следует обсуждение вопроса, и при удачном исходе пожертвование поступает.
- Все натуральные пожертвования за год документируются, их стоимость и имена спонсоров указываются в отчёте ГОНГ по сбору поступлений и в годовом отчёте.

### Как собирать средства: советы ГОНГ

- Заслужите доверие спонсоров и отчитывайтесь перед ними.
- Реализуйте программы, способствующие выполнению миссии организации.
- Кроме обязательных отчётов, представляйте регулярные неформальные сообщения об успешном ходе проекта, чтобы укрепить отношения со спонсором.
- Обменивайтесь опытом с другими НКО.
- В годовом отчёте выражайте благодарность и признательность всем спонсорам.
- Выполняйте условия грантового соглашения.
- Ничего не преувеличивайте при составлении отчётности.
- Будьте готовы сказать «нет» проектам, не соответствующим миссии организации.

### Усвоенные уроки

- **Пропаганда, привязанная к текущим событиям, обычно успешна.** Одна из самых успешных кампаний ГОНГ была построена на теме скандалов с конкурсом красоты «Мисс Хорватия» и чемпионатом Хорватии по футболу. Было немало сообщений о том, что победительница конкурса подкупила жюри, а судьи на футбольном чемпионате также получили подношения. На плакатах, брошюрах и в клипах ГОНГ изображались эта «Мисс Хорватия» и один из сомнительных моментов матча, после чего задавался вопрос «А если бы там был ГОНГ?» Это безошибочно позволяло зрителю понять, что ГОНГ добивается честных выборов и справедливого вынесения решений.
- **Больше юмора!** Самой успешной кампанией нашей организации была кампания за привлечение избирателей на выборы. Была снята серия рекламных клипов, в которых популярный телеведущий выступал в роли торговца. Клипы подражали рекламе дешёвых товаров, были очень смешными и понравились всей стране. Первые четыре клипа заканчивались тем, что герой говорил: «И это ещё не всё». Пятый (и последний) заканчивался по-другому. Но фраза «И это ещё не всё» стала распространённым в разговорной речи присловьем.
- **Просите!** Говорите людям, что именно вам нужно, иначе они просто не поймут ваших потребностей.
- **Если организация хочет получить грант, её заявка должна быть продуманной и реалистичной.** В заявке необходимо привести ясное обоснование проекта, его целей и мероприятий, планируемых в его рамках, а также план оценки успешности проекта.
- **Заявка помогает руководить проектом и работой со спонсорами, служа «дорожной картой», которой организация следует, чтобы всё шло как запланировано.**
- **Спонсоры ценят профессиональные работу и подходы.**

Регулярно публикуйте отчёты о ходе работы вашей организации. Регулярное обновление информации о мероприятиях и результатах имеет важное значение как для отчётности перед вашими нынешними спонсорами, так и для привлечения новых.

Документация маркетинга (пропаганда, средства массовой информации и сбор денежных средств)

- Шаблоны пресс-релизов
- Учебное пособие по работе со СМИ
- База данных о журналистах
- База данных с газетными вырезками
- Подшивка газетных вырезок за месяц
- План сбора средств
- Письмо с обращением о натуральном взносе
- Документация обо всех пожертвованиях, включая натуральные
- Списки спонсоров

Контрольные вопросы

1. Какие меры ваша организация принимает для разработки маркетинговой стратегии?
2. Как ваша организация информирует о своих успехах?
3. Как граждане могут узнать, что вы – прозрачная и легитимная организация?
4. Как ваша организация определяет, какие комментарии или освещение в СМИ ей нужны, а какие – нет?
5. Каким образом ваша организация готовит своих членов для интервью?
6. Как ваша организация добивается освещения своей работы местными СМИ?
7. Как ваша организация определяет потребности в финансировании?
8. Как ваша организация выявляет потенциальные источники финансирования?
9. Как граждане могли бы охарактеризовать вашу организацию и почему?
10. Как спонсоры могли бы охарактеризовать вашу организацию и почему?
11. Какие виды финансирования получает ваша организация?
12. Кто участвует в сборе средств?
13. Как ваша организация поддерживает отношения со спонсорами и местным населением?
14. Как ваша организация привлекает натуральные пожертвования?

## 9. ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ

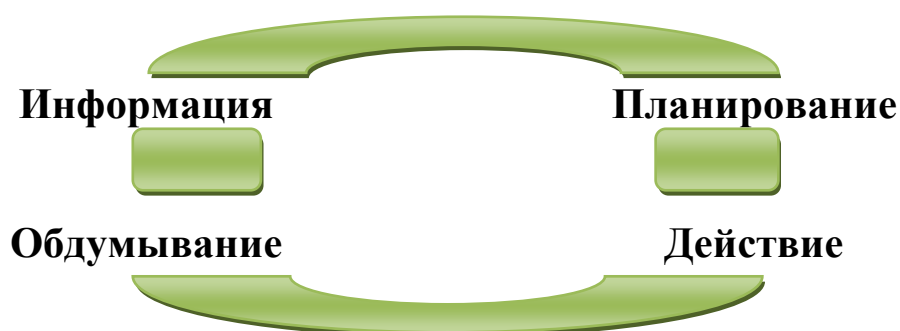
Планирование программ – комплексный многосторонний процесс. Он включает оценку обстановки на местах, разработку концепции программы и предложения, составление рабочего плана и оценку программы. До начала нового проекта нужно понять, насколько потребности «целевого сообщества» соотносятся с миссией вашей организации – без такой оценки может оказаться, что она решает не самую актуальную задачу. Оценка потребностей также позволяет расширить круг потенциально заинтересованных сторон в данном сообществе. Проект также может вырасти органически, если его запрашивает само сообщество.

Важно привлечь к разработке программы всех, включая спонсоров, членов руководящего совета и членов организации, представляющих данное сообщество, и обеспечить чёткое распределение ролей. После мозгового штурма и составления точного плана предстоит разработать рамки, указывающие на желаемый исход программы, её цели и стратегию, точно сформулированные и понятные всем участникам. Это делает процесс планирования более плавным и позволяет разработать солидную программу, отвечающую потребностям вашей целевой аудитории.

Программа невозможна без финансирования, а оценка финансовых потребностей невозможна без составления и подачи программной заявки, включающей в том числе описание программы, её целей и схемы выполнения. Заявка является документом как по общему, так и по финансовому планированию.

### Пять компонентов программного планирования

1. Оценка потребностей
2. Концепция программы
3. Разработка программного предложения
4. Разработка рабочего плана
5. Оценка программы



Модель активного обучения

Организация должна рассмотреть возможность применения активного обучения при программировании как метода, позволяющего циркуляцию свежих идей и повышение качества программирования. Многие организации применяют активное обучение для того, чтобы проекты не теряли новизны, актуальности и связи с жизнью. Сначала необходимо обобщить информацию о целевом сообществе – что ему требуется, какие

ресурсы уже есть и т. д. Затем определяется метод выполнения и диалога с представителями сообщества, разрабатывается рабочий план проекта. На третьем этапе собираются необходимые для его реализации человеческие и другие ресурсы и выполняется утверждённый план. После работы по плану организация берёт перерыв для оценки процесса и плана, того, что сработало, и того, что не удалось. Этот процесс продолжается непрерывно.

#### Программа «Я голосую впервые»: исторический очерк

С сентября 2004 года ГОНГ провела 2 904 семинаров с участием около 82 тыс. школьников в 215 школах, а это примерно 75% всех школ страны.

Программа ГОНГ «Я голосую впервые» проводится для старшеклассников по всей стране, с целью обучить их азам гражданского общества и избирательного процесса. Работа проводится в форме интерактивных учебных семинаров по вопросам политической системы, прав и обязанностей граждан, избирательного законодательства, избирательного процесса и защиты общественных интересов. Семинары продолжительностью один час проводятся в обычные школьные часы специально подготовленными инструкторами.

Идея программы впервые возникла в ходе избирательной кампании 1999 года. ГОНГ обратилась с этой идеей к министерству образования, но отклика не нашла. В ходе кампании на местных выборах 2001 года некоторые региональные отделения ГОНГ отметили низкий уровень знаний старшеклассников о гражданском обществе и выборах и предложили ГОНГ восполнить пробел, придя в школы и рассказывая школьникам об этом. К тому времени законодательство изменилось и решение вопросов образования было децентрализовано и отнесено к ведению местных властей.

ГОНГ разослала информацию о предлагаемом проекте в администрации жупаний, которые распространили её среди директоров школ. В результате ГОНГ получила разрешение на проведение семинаров. Координаторы двух региональных отделений ГОНГ составили программу занятий и провели первые семинары. Школы, регионы и инструкторы проявляли всё больший интерес, поэтому ГОНГ расширила проект.

Летом 2001 года ГОНГ взялась за разработку активной долгосрочной программы. Она подала в Национальный фонд поддержки демократии (<http://www.ned.org>) заявку о финансировании. По получении гранта один из инструкторов был назначен координатором всего проекта. Организация становилась всё более популярной в стране благодаря не только мониторингу выборов, но и другим своим проектам, в том числе и этому. В частности, он способствовал привлечению добровольцев.

Занимаясь поиском источника финансирования проекта, ГОНГ не забывала о разработке программы занятий. Этот трудоёмкий процесс включал анализ ранее проделанной работы (планы уроков и программа, использовавшиеся на первых семинарах); определение круга вопросов для обсуждения, поскольку официальная школьная программа вообще не включала тематику гражданского общества; разработку планов семинаров. В команду, работавшую над программой, входили директора организации, координатор из центрального офиса и три школьных учителя как консультанты. После составления программы команда опробовала её с участием персонала ГОНГ и учла высказанные замечания.

ГОНГ применяет модель активного обучения, о которой сказано выше, во всех своих программах, в том числе «Я голосую впервые». Каждый год программный координатор

и штатные сотрудники пересматривают программу «Я голосую впервые», поскольку понимают, что всегда можно внести улучшения. Благодаря анализу планов уроков, тематики и рабочего плана, внесению необходимых улучшений проект сможет продолжаться и совершенствоваться. 2004-2005 учебный год стал пятым сезоном проекта, за это время первоначальная программа четырежды пересматривалась. Бюджет программы также анализируется и пересматривается каждый год. Дополнительная польза от этого процесса кроется в том, что он обогащает управление программой, её структурой, кадрами и т. д.

**Будьте готовы к предстоящим изменениям.** Вы не можете провести оценку какой-то программы, разработать планы её дальнейшего исполнения и вдруг столкнуться с неожиданностями. Используйте усвоенные уроки так, чтобы это был процесс, а не обособленное событие.

Всё управление программой «Я голосую впервые» осуществляет специальный координатор проекта, которому подчиняются четыре его региональных заместителя, по одному в каждом региональном отделении, и все инструкторы. На 21 жупанию страны приходится по два инструктора, получающие оплату за каждый семинар. Для каждой из этих должностей существует формальное описание обязанностей. Организация также оказывает общую (финансовую, информационно-технологическую и административную) поддержку.

#### Планирование и управление программами

С течением времени и по мере необходимости для этого проекта была разработана всесторонняя система отчётности. Отчёты представляют сотрудники разного уровня, в том числе программный координатор, региональные менеджеры и инструкторы.

#### Зачем нужны отчёты

- Чтобы отслеживать и документировать ход выполнения проекта.
- Чтобы оценивать степень усилий занятого персонала.
- Чтобы обеспечивать соответствие расходов тем, что предусмотрены в бюджете.
- Чтобы отслеживать итоги и результаты (например, сколько школьников прошло обучение).
- Чтобы иметь источник информации для будущих проектов и грантов.
- Чтобы обеспечить самый высокий уровень работы инструкторов.
- Чтобы создать систему сдержек и противовесов для честного ведения дел.
- Чтобы защитить доброе имя организации.
- Чтобы спонсор получал самые свежие данные о том, как расходуются его деньги.
- Чтобы подчёркивать достижения и делиться усвоенными уроками.



Учащиеся усваивают информацию и рассказывают об этом у себя дома. И вот пример того, как такое распространение информации прямо привело общественную инициативу к успеху.

Школьники и учителя торгово-экономического училища в Дубровнике обратились в мэрию своего города с предложением открыть молодёжный центр. Учителя и родители провели родительские собрания, распространили своё обращение, провели переговоры с представителями мэрии и пресс-конференцию. Они также обратились к ГОНГ за юридической консультацией. Организаторы начинания опирались на брошюру ГОНГ о защите общественных интересов, которую школьникам раздавали на семинарах «Я голосую впервые». Организаторы шаг за шагом следовали изложенным в брошюре рекомендациям, и кампания завершилась победой – молодёжный центр был открыт.

**Сочетайте планирование контроля с планированием программ.** Работа по контролю эффективности не должна начинаться по окончании планирования или по завершении программы, она должна быть частью всей жизни программы, с этапа первоначальной разработки до завершения.

**Разрабатывайте для каждого проекта рабочий план.** Более сложные проекты требуют более детализированных плановых таблиц. Они могут включать описания задач, оценочное время исполнения, уровни риска, предельные сроки завершения и контроля эффективности, прогноз численности добровольцев.

**Ставьте измеряемые цели.** Например, если вашей целью является набор новых членов организации, определите, как вы намерены привлечь их. Оценивайте успешность работы по ходу её выполнения.

#### Программа «Я голосую впервые»: организация отчётности

1. Инструкторы ежедневно подают региональному координатору проекта отчёт о семинарах, которые они провели. Для этого заполняется стандартная форма отчётности, в которой указываются место проведения семинара, количество и имена школьников, посетивших его, и обсуждавшиеся темы. Это необходимо для учёта аудиторий и географии проекта, а также пополнения базы данных инструкторов. Последняя учитывает количество и виды семинаров, проведённых инструкторами, а также служит для начисления им зарплаты.
2. Кроме того, инструкторы заполняют форму отчётности о поездках, или «путевые листы», с указанием населённых пунктов, дат и продолжительности поездок, вида транспорта (автомобиль, автобус, поезд) и оплаты проезда. Без заполнения формы инструктору не будут возмещены транспортные расходы.
3. Учителя в школах, где проводился семинар, заполняют оценочную форму, которую инструкторы представляют непосредственно программному координатору в Загребе. Это необходимо для оценки качества работы инструкторов.
4. Школьники также заполняют оценочную форму, которую инструкторы каждый месяц представляют непосредственно программному координатору в Загребе. Это необходимо для оценки качества работы инструкторов и восприятия школьниками материала семинаров.

5. Инструкторы представляют программному координатору перечень материалов, которые они использовали на семинарах, чтобы им были возмещены расходы по копированию этих материалов.
6. Региональные отделения отвечают за обновление модуля программы «Я голосую впервые» в компьютерной системе организации. Собирается информация о местах проведения семинаров, участниках (инструкторах и школьниках), датах семинаров, контактная информация школ. Это даёт ГОНГ самую свежую информацию, а тем самым – возможность контроля, внесения изменений, составления отчётности и распределения финансирования.
7. Иногда после семинаров региональные координаторы звонят в школы, выслушивая мнения учителей о содержании семинаров и инструкторах. Это является ещё одним примером усилий ГОНГ по контролю над качеством работы.
8. Программный координатор совершает периодические, иногда внезапные, посещения семинаров, с целью оценить качество работы инструктора и реакцию школьников на преподаваемый материал.
9. Региональные офисы еженедельно подают в центральный офис отчёты, первый раздел которых посвящён программе «Я голосую впервые».
10. Программный координатор еженедельно подаёт письменный отчёт и докладывает о проекте на еженедельном собрании персонала ГОНГ. Отчёт включает контактную информацию, темы занятий, оценку ответной реакции, информацию о школьниках. Он используется для внутреннего обмена информацией и контроля.
11. Программный координатор ежемесячно представляет административному директору отчёты о состоянии работ по программе.
12. Административный директор составляет ежеквартальные отчёты ГОНГ для спонсоров.
13. Административный директор совместно с программным координатором составляет итоговый отчёт для спонсоров.
14. Программный координатор также представляет отчёты по итогам оценки эффективности.

#### Контрольные вопросы

1. Как ваша организация планирует проекты?
2. Каким образом организован этот процесс?
3. Как ваши сотрудники участвуют в определении программных целей?
4. Как целевое сообщество участвует в определении программных целей?
5. Какого типа команды ваша организация формирует для планирования проектов?
6. Каковы требования и руководящие принципы отчётности по проектам?
7. Кто оценивает проекты?
8. Кому подаются отчёты вашей организации?

## 10. НАЛАЖИВАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ КОНТАКТОВ С ПОЛИТИЧЕСКИМИ ДЕЯТЕЛЯМИ И ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ВЛАСТИ

Для политически активной НКО важно развивать и поддерживать отношения с представителями власти и политическими лидерами. Это может помочь ей стать участником процесса принятия решений. Организация должна понимать текущую политическую ситуацию и уметь быстро и эффективно контактировать с разными политическими контрагентами. Организации имеют программы, требующие выполнения, дело, которое они отстаивают, и «клиентов», интересы которых обслуживают. Отношения с основными участниками принятия решений облегчает и делает более эффективным решение этих задач. Установив контакты с местными, региональными или национальными администрациями, общественные организации могут усилить своё влияние. Когда двери открыты, а политические и местные лидеры стали партнёрами, организации имеют больше возможностей заявить свою позицию и добиться принятия желаемого законодательства, получить натуральные пожертвования, расширить доступ к информации, добиться большей популярности.

НКО должна позиционировать себя так, чтобы оказаться частью решения, а не проблемы. Представители власти должны понимать, что НКО работает на благо данного сообщества. Это поможет НКО завоевать доверие и уважение лидеров и приобрести легитимность.

Политические лидеры и представители власти также могут извлечь пользу из такого сотрудничества. Возникает связь между ними и идеалом, который отстаивает общественная организация. Она помогает представителям власти сблизиться с обществом, создать имидж неравнодушного слуги народа, расширить доступ к информации и ресурсам, необходимым для решения злободневных проблем.

Во всех странах НКО устанавливали долгосрочные отношения с политическими лидерами и представителями власти, от президента до членов и сотрудников аппарата парламента, министров, множества региональных и местных лидеров и организаций. Подобные отношения не возникают за один день, это требует усилий и времени. Разочарования на этом пути неизбежны, но выгоды от построения взаимовыгодных отношений во много раз перевесят их. **НАЛАЖИВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ – НЕПРЕРЫВНЫЙ ПРОЦЕСС !**

Организация должна идти нога в ногу с тем, что происходит на политической арене, чтобы реагировать на новое законодательство, которое ещё только рассматривается, или другие решения на стадии обсуждения. Если принимаются или вносятся новые законы, касающиеся той области, в которой работает ваша НКО, ей может понадобиться предпринять какие-то действия.

В отношениях с государством важно действовать в нужный момент. Мы помним случай, когда министр финансов предложил руководству ГОНГ взятку. ГОНГ и ещё пара организаций получили бы финансирование и доступ к власти до тех пор, пока они отмалчиваются по некоторым вопросам. К тому времени, когда в ГОНГ обсудили возможные варианты действий и готовы были дать ответ, политическая ситуация изменилась и взятка больше никакого интереса у СМИ не вызывала. Если бы ГОНГ отреагировала сразу же, ситуация получила бы широкое освещение в прессе, чего организации и требовалось.

**Старайтесь установить контакт с выборным должностным лицом ещё до того, как вам может понадобиться его помощь.** Гораздо легче получить его поддержку не при первой встрече, а тогда, когда уже сложились отношения доверия и взаимопомощи.

#### Как выстраивать отношения: советы ГОНГ

- **Подход вашей организации зависит от обстановки и от лидера, с которым она работает.** Иногда руководство ГОНГ занимает жёсткую позицию и высказывается откровенно, в других случаях лучшие результаты даёт корректный и сдержанный подход. Организации нужно знать людей, с которыми она имеет дело, их позиции и привычки, чтобы выбрать наилучший подход к решению своего вопроса.
- **Работа организации должна быть прозрачной,** чтобы доказать, что она заслуживает доверия, ведёт честную игру и не подорвёт репутацию лидера, с которым контактирует.
- **Организация должна быть непартийной** во всём, это увеличивает доверие к ней.
- **Организация должна быть настойчивой.** Представители власти непрерывно получают просьбы от различных групп, так что их первой реакцией может быть просто сказать «нет». Поэтому очень важно излагать свои пожелания ясно и понятно, доказывать ценность того, чего добивается организация, демонстрировать преданность вашему делу.
- **Организация должна культивировать личные отношения с политическими и общественными лидерами.** Личные отношения не только расширяют возможность НКО получать информацию и ресурсы, но и позволяют открывать нужные двери, чтобы просить об этом.
- **Подход организации должен быть нацелен на сотрудничество с должностным лицом, но он не может быть односторонним.** Ненавязчиво предложите помощь, но держитесь твёрдо, не позволяйте запугивать себя или отмахиваться от себя.
- **Готовьтесь к переговорам и имейте наготове точные конкретные факты.** Так вы покажете, что организация серьёзно относится к данному вопросу – с фактами трудно спорить. Кроме того, имейте в виду, что ваш партнёр во власти мог быть до этого не информирован о затронутом вами вопросе.
- **Покажите лидеру, что в его собственных интересах сотрудничать с организацией по данному вопросу.** Большинство людей, особенно во власти, готовы сотрудничать или поддержать инициативу, если видят в ней пользу.
- **Понимайте политическую ситуацию.** Это понимание позволит выбрать оптимальную стратегию построения отношений и защиты вашего дела.
- **Построение отношений чрезвычайно важно для достижения желаемых результатов.**
- **Стройте отношения в партии, организации или органе власти на всех уровнях, а не только с их руководителями.** Нередко именно их рядовые сотрудники готовы наиболее активно помочь вашей организации.
- **Лоббистские усилия также могут принести пользу.**
- **Налаживание отношений требует времени и часто бывает очень непростым!**

### Усвоенные уроки

- **Определите, кто друг и кто враг вашей организации.** Это сэкономит время и избавит от ненужных проблем.
- **Не заключайте политических сделок,** это может быть истолковано как отказ от непартийности и может оттолкнуть людей.
- **Предсказывайте возможное развитие событий в будущем.** Это поможет подготовиться к переговорам и повысит ваш кредит доверия.
- **Научитесь относиться к СМИ как к другу,** с их помощью можно создать и пропагандировать положительный имидж.
- **Если организация не привлекает внимания СМИ, обеспечивайте заметность другими способами,** такими как плакаты, листовки, Интернет и рекламные материалы мероприятий.
- **Направляйте важные отчёты, например, годовые, влиятельным людям,** чтобы они могли воочию увидеть результаты хорошей работы.
- **Приглашайте лидеров и должностных лиц участвовать в проектах и мероприятиях.**
- **Будьте всегда ГОТОВЫ!** Умение вести переговоры в любой момент означает, что вы – надёжный партнёр и понимаете, что у представителя власти, с которым вы работаете, из-за занятости может просто не оказаться другого свободного времени.
- **Изучите позицию данного представителя власти по важным для вас вопросам, его репутацию, политические взгляды, историю голосований и т. д.** Это также доказывает, что вы – надёжный и грамотный партнёр, который во всеоружии идёт на любые переговоры с представителями власти.

### Контрольные вопросы

1. Как воспринимают вашу организацию представители власти, политические лидеры и общественные деятели?
2. Как ваша организация воспринимает представителей власти, политических лидеров и общественных деятелей?
3. Какие шаги ваша организация предприняла для налаживания отношений с представителями власти, политическими лидерами и общественными деятелями на местном, региональном и национальном уровнях?
4. Понимают ли ваша организация, её члены, добровольцы и сотрудники политическую ситуацию на всех уровнях?

## 11. ОБУЧЕНИЕ И ИННОВАЦИИ

Чтобы организация росла и расширялась, оставалась конкурентоспособной, лучше управляла своими проектами и устойчиво функционировала, ей необходимы постоянное обучение и приток новых идей. Обучение и профессиональный рост обеспечиваются учебными курсами, круглыми столами, семинарами и другими форумами, на которых осваиваются новые умения и методы, внедряются новые и непривычные направления работы. Инновации – это новые идеи и способы представить организацию, осуществлять проекты и передавать квалификацию.

Обучающим институтом называется организация, которая организует и поощряет профессиональное совершенствование персонала. Такая организация применяет модель активного обучения, регулярно производит самооценку, учится на собственном опыте и постоянно совершенствуется.

Большинство людей, особенно представители власти, не участвуют в коммунальных мероприятиях или проектах, если не видят в них пользы.

**Критически оценивайте работоспособность персонала.** Организация имеет успех, когда отдельные сотрудники не связывают свои способности какими-либо самоограничениями. Самый серьёзный вызов, с которым сталкивается сотрудник, стремясь повысить эффективность работы, не в том, чтобы уяснить, что именно он должен или не должен делать. Самое главное здесь – понять, чему он должен научиться и что в себе изменить, чтобы помочь организации стать более успешной.

ГОНГ считает себя обучающим институтом. Она постоянно оценивает свои программы, сотрудников, контакты и свои подходы ко всем этим элементам. ГОНГ проводит совещания рабочих групп, изучает отчёты и учитывает мнения сотрудников и добровольцев, чтобы понять, что она уже делает хорошо, а где возможно улучшение. Для этого, в свою очередь, необходимо сознавать, что работает, а что – нет. Эта установка на активное обучение является частью культуры ГОНГ, одним из её руководящих принципов и одной из характеристик, которую кадровая комиссия хочет видеть в каждом новом кандидате на должность.

**Поощряйте инициативное непрерывное обучение.** Непрерывное обучение необходимо сотрудникам и может значительно увеличить их полезность для организации. Обучение происходит в разных вариантах, от участия в формальных семинарах и курсах до неформальных исследований по тематике организации.

**Поощряйте расширение круга деятельности сотрудников.** Если сотрудник выполняет или превышает ожидаемые от него показатели, предложите ему подумать о проекте или направлении деятельности, которое бы его заинтересовало.

**Поощряйте наставничество или тренерство.** Пользующийся доверием наставник или тренер может помочь сотруднику повысить эффективность работы.

Обучение и инновации: основополагающие принципы ГОНГ

- **Организация разделяет твёрдую уверенность в эмпирическом обучении, её персонал использует каждую возможность для обучения через действие.**
- **Сотрудникам и добровольцам сообщается об ошибках и успехах.** Это порождает коллективную память организации, которая продолжает расширяться и распространяться.
- **Непрерывно производятся критическая оценка и пересмотр проектов,** чтобы ошибки не повторялись, а уроки усваивались.
- **Лидеры ГОНГ резервируют время для оценки сильных и слабых сторон** работы организации и её персонала – всего, что работает хорошо, и всего, что требует улучшения.
- **Решения принимаются коллективно и консенсусом.** Это означает предварительное обсуждение, а тем самым – инновационные предложения и взаимное обучение в кругу сотрудников.
- **Коллективная память распространяется на новых сотрудников.** Всегда есть истории мероприятий, проектов, акций и отчётов, которые стали в организации легендой и передаются из рук в руки. Под рукой остаются электронные послания и отчёты, к которым организация регулярно возвращается.
- **Сотрудники наблюдают за работой коллег, которая является образцом для подражания.**
- **Интерес к работе повышается благодаря применению новых методов и технических средств.**
- **Организация приветствует предложение новых идей и инноваций всеми сотрудниками и добровольцами.**

Контрольные вопросы

1. Какие системы обучения и инноваций действуют в вашей организации?
2. Как ваша организация способствует развитию новых идей, методов и технологий?

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1. РАБОТА С ДОБРОВОЛЬЦАМИ

ЭТАП 1. Доброволец обращается с просьбой о работе в ГОНГ.

- Региональное отделение заполняет стандартный бланк заявления добровольца.
- Эти данные вносятся в базу данных о добровольцах. Если доброволец является лично, данные могут быть внесены сразу же, но лучше, если заполняется и бумажный экземпляр. Часть бланка, где указаны номер телефона и адрес регионального офиса, отрывается по перфорированной линии и передаётся добровольцу. На её обороте напечатаны инструкции о том, как отчитываться о часах добровольной работы, и условия членства.
- Сотрудники обязаны информировать добровольцев о необходимости докладывать обо всём сделанном ими, чтобы вести учёт часов добровольной работы. Например, доброволец получает 2 тыс. брошюр и вместе с другим добровольцем раздаёт их в своём городе. После этого он звонит или пишет по электронной почте в региональный офис, сообщая о выполнении задания, месте выполнения и о том, что это заняло у них два часа. Региональный офис вносит эту информацию в базу данных, по возможности немедленно. Если этих добровольцев в базе ещё нет, необходимо завести на каждого отдельную «карточку».

ЭТАП 2. Доброволец на работе

- Работу добровольцев контролируют все сотрудники регионального офиса, но без участия самих добровольцев сделать это будет нелегко. Те, кто даёт добровольцам задания, должны знать эти задания и исполнителей и вести их письменный учёт, связываться с ними, если о выполнении не доложено, и убеждаться в том, что работа сделана. Вся информация точно так же вносится в базу данных.

ЭТАП 3. Доброволец выполняет условия вступления в организацию

Это означает более 100 часов добровольной работы или более 50 часов наблюдения на выборах (одних или нескольких). Синхронизированная база данных сгенерирует письмо, в котором добровольцу сообщается о получении права на вступление в организацию; сообщается, что если доброволец этого желает, он должен заплатить членский взнос (объясняется, как это сделать), а если нет, выражаются благодарность за работу и надежда на продолжение сотрудничества. Взнос должен быть уплачен в течение месяца, если этого не сделано, то организация считает, что предложение о вступлении не принято.

ЭТАП 4. Доброволец платит членский взнос и становится членом организации

Сотрудник, ведущий бухгалтерию, проверяет уплату взноса по банковскому документу и личному идентификационному номеру, дата платежа заносится в базу данных. Как только это сделано, база данных сгенерирует и распечатает членский билет со всей информацией и сопроводительное письмо, извещающее о вступлении, которые будут направлены новому члену организации. В письме изложены его права и обязанности, а также указывается, что членство длится один год. По истечении года, начало которого зарегистрировано в базе данных, член организации должен вновь приобрести право на вступление, то есть отработать то же количество добровольных часов.

ЭТАП 5. Что значит быть членом организации

Член организации получает квартальные отчёты ГОНГ, поздравительную открытку на день рождения (её распечатывает база данных и посылает сотрудник) и приглашение на Генеральную ассамблею ГОНГ. Он и его часы работы по-прежнему находятся на



контроле его регионального офиса, поскольку по истечении года он должен вновь приобрести право на вступление, зависящее от минимума добровольных часов. Примерно за 15 дней до истечения срока членства база данных сгенерирует уведомление об этом для данного члена организации, повторяющее условия и порядок продления членства.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. «АЗБУКА» РАБОТЫ С ДОБРОВОЛЬЦАМИ

1. Наша работа не может быть успешной без участия добровольцев.
2. Хорошо работает только доброволец, с которым хорошо работают. Не в наших интересах отталкивать людей, даже по небрежности, или постоянно заменять их, привлекая новых, тогда как «ветераны» чувствуют себя больше не нужными.
3. Организация должна знать, сколько часов добровольной работы было выполнено, чтобы включить эти данные в годовой отчёт. Это показывает, что в работу ГОНГ вносили свой вклад не только спонсоры, но и граждане Хорватии, работавшие бесплатно (иначе нам пришлось бы платить за эту работу или она просто не была бы выполнена). Это доказывает нам самим, гражданам и спонсорам необходимость нашего существования сейчас и в будущем. Мы не сумели бы сделать этого без добровольцев и их усилий!
4. Нам необходим активный членский состав, а не членство на бумаге. Каждый из нас может привести на собрание друзей и родственников, но если при этом ГОНГ будет состоять всего из 20-40 человек, то какой смысл в нашем существовании? Лучше иметь 78 активных членов и 124 активных добровольцев, которые знают свои права и обязанности и понимают цель своей работы, чем иметь целую армию «бумажных» членов организации, даже если счёт идёт на тысячи.
5. Хорошая база данных – признак хорошо отлаженного офиса. База данных, которая содержит информацию о том, кто чего стоит и умеет, что позволяет вам знать, к кому обратиться за помощью. Кто-то переводит отчёты, другой занимается перевозками, третий заменит в офисе уехавшего в командировку сотрудника. Люди чувствуют себя нужными, когда делают то, что хотят и умеют делать. Вы будете чувствовать себя ещё лучше, поскольку офис будет работать без сбоев, а добровольцы будут получать удовлетворение от этой работы.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С МЕСТНЫМИ СРЕДСТВАМИ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ:

### ПОСОБИЕ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ И ГРАЖДАНСКИХ АКТИВИСТОВ

#### Содержание

#### 1. ВВЕДЕНИЕ

#### 2. ПОДГОТОВКА К ОБРАЩЕНИЮ К СМИ

а) Организационная подготовка

б) Техническая подготовка

в) Стратегия работы со СМИ

#### 3. РАБОТА С БЕСПЛАТНЫМИ СМИ

а) Методы коммуникации со СМИ

б) Советы относительно интервью или заявлений

в) Формат подачи в СМИ

г) Информационно-рекламный пакет

#### 4. ИТОГИ ОБЩЕНИЯ С БЕСПЛАТНЫМИ СМИ

а) Календарь работы со СМИ

б) Отчёт о работе со СМИ

#### 5. НАЛАЖИВАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ ОТНОШЕНИЙ СО СРЕДСТВАМИ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

а) Как реагировать на приглашения от СМИ

б) Правила поведения при работе с журналистами

в) Что делать, если журналисты хотят получить новости, а новостей нет?

г) Как поступить, если вы делаете всё возможное для привлечения внимания журналистов, но они просто не интересуются вашей организацией (гражданской инициативой)?

д) Как получить бесплатное освещение в СМИ?

#### 6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

#### 7. ПРИМЕРЫ

##### 1. ВВЕДЕНИЕ

Средства массовой информации и общественные организации (гражданские инициативы) являются неотъемлемой частью гражданского общества. Поскольку и те, и другие нацелены на всеобщее благо, они могут сделать больше, наладив взаимное сотрудничество. Без СМИ организации (инициативе) будет труднее получить известность среди широкой публики, вне зависимости от того, насколько высокие цели она себе ставит.

С другой стороны, если журналист решает осветить какой-то вопрос и не имеет надёжной информации о нём, он может легко получить её в организации, занимающейся этим вопросом. Кроме того, организации (инициативы) являются отличным источником новостей, мероприятий, событий, то есть всего, чем живут СМИ.

Гражданские организации часто жалуются на недостаточное освещение в СМИ и их неспособность осознать важность их работы для общества. Действительно, редакционная политика обычно игнорирует такие организации, так что в СМИ нет журналистов, специализирующихся на освещении работы организаций или их сфер деятельности.

С другой стороны, СМИ не менее часто жалуются на недостаточную готовность НПО к присутствию в СМИ. Происходит это обычно от непонимания того, что организации нередко работают в очень суровых условиях, а их члены в большинстве случаев не обучены методам работы со СМИ. Чаще всего общение организаций со СМИ ограничивается пресс-конференциями, то есть событиями рутинными и несколько не интересными журналистам. Журналисты ожидают, что организации будут действовать изобретательно и наступательно, увлекательнее рассказывая о своей работе.

Это взаимное недопонимание можно преодолеть развитием отношений между СМИ и организациями, привлекая внимание журналистов к проблемам, стоящим перед обществом, и повышая мастерство общения со СМИ самой организации (гражданской инициативы).

СМИ могут стать важным союзником при проведении кампании или акции, хотя так бывает не всегда. Поэтому организации (инициативе) необходимо уделять достаточно внимания и времени взаимодействию со СМИ.

## 2. ПОДГОТОВКА К ОБРАЩЕНИЮ К СМИ

Вне зависимости от того, идёт ли речь о только что возникшей гражданской инициативе или уже хорошо известной общественной организации, для налаживания коммуникации со СМИ необходима определённая подготовка. Это требует немалых усилий, но в конечном итоге даёт очень хорошие результаты.

### а) Организационная подготовка

Прежде чем обратиться к СМИ, любая НКО (инициатива) должна решить ряд организационных задач, чтобы правильно построить собственную работу и воздействие на общественность. Это касается, прежде всего, чёткой постановки задачи, стратегического плана, финансирования и распределения обязанностей между участниками работы в организации.

Определение круга задач и целей не менее важно, чем выделение помещений и человеческих ресурсов для работы, оно во многом влияет на ваш имидж. Организаторы гражданской инициативы, скорее всего, ограничатся формулированием её целей и распределением обязанностей. Рано или поздно журналисты заинтересуются этой информацией.

### б) Техническая подготовка. Базы данных СМИ

Без появления в СМИ организации (инициативе) будет очень нелегко стать узнаваемой и привлечь симпатии значительного числа граждан и спонсоров. Упоминания в СМИ помогают расширить понимание обществом поставленной вами проблемы и привлекают друзей и союзников. Возможно, после появления репортажа о работе организации (инициативы) придут новые добровольцы или местный предприниматель пожелает поддержать деятельность организации.

Некоторые СМИ больше интересуются гражданскими организациями, другие – меньше, но каждая организация (инициатива) может обеспечить внимание СМИ, если

грамотно организует эту работу. Желательно, чтобы у каждой организации (инициативы) был сотрудник, координирующий все контакты со СМИ.

Чтобы повысить эффективность этой работы, желательно подключить к ней не одного, а несколько человек. Координатор работы со СМИ может, например, заболеть или по другим причинам не сможет выполнять эту важнейшую обязанность, когда журналистам именно в этот момент срочно понадобится знать позицию организации (инициативы) по тому или иному вопросу. Кроме того, появление разных активистов перед СМИ свидетельствует о многочисленности и демократизме организации.

Прежде чем обратиться к СМИ, координатор работы со СМИ должен с помощью коллег составить таблицу, содержащую список и контактные данные всех СМИ, работающих в данной местности или, если необходимо, в более широком регионе. При составлении списка могут быть полезными другие организации и интернет-сайты. Номера телефонов и факсов, адреса электронной почты СМИ и их сотрудников нужны для немедленной связи с ними, поэтому эти данные необходимо постоянно обновлять.

Список СМИ и их журналистов должен включать:

- информационные агентства;
- радио- и телевизионные станции и их местные филиалы;
- ежедневные газеты и их местные издания;
- самые важные журналы, освещающие ту сферу, в которой вы работаете;
- интернет-порталы;
- еженедельные газеты и местные издания деловых и других специализированных газет;
- газеты этнических и других меньшинств.

Образец 1. Список СМИ и журналистов.

СМИ	Журналист	Телефон	Факс	Мобильный телефон	Электронная почта	Интернет-сайт
Название	Имя и фамилия					

При составлении таблицы предпочтительно связаться с этими СМИ и, если дело происходит в большом городе, выяснить, кто именно из журналистов специализируется на работе гражданских организаций, или кто из них освещает жизнь того или иного городка или местности.

Если организацию не устраивает освещение её работы тем или другим средством массовой информации, следует связаться с конкретным журналистом и прямо спросить, отражает ли его негативная позиция редакционную политику или является следствием неправильного подхода организации к СМИ. Возможно, политика этого СМИ состоит в том, чтобы не направлять журналистов на пресс-конференции организаций, поскольку их интересуют только публичные акции и круглые столы. Может получиться, что беседа один на один наконец привлечёт интерес журналиста к организации (инициативе).

Чтобы своевременно отреагировать на определённую проблему или распространить заявление о текущем состоянии дел, координатор работы со СМИ должен ежедневно отслеживать их, особенно тематику, по которой работает организация. Например, журналист может попросить прокомментировать какое-то решение городской администрации, и если координатор по СМИ о нём не знает, то окажется не в состоянии высказаться от имени организации (инициативы).

#### в) Стратегия работы со СМИ. Медийная кампания

Прежде чем обратиться к СМИ, необходимо разработать медийную стратегию, идёт ли речь об одноразовой акции или целом проекте. При разработке стратегии работы со СМИ необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Каких целей организация (инициатива) хочет достичь кампанией в СМИ?
2. Какое послание она хочет направить своей целевой аудитории?
3. Какое послание она хочет направить широкой общественности?
4. Какие средства организация имеет в своём распоряжении?

Ответив на эти вопросы, вы можете начать разработку кампании в СМИ, то есть планирование появлений в СМИ. Упоминания в СМИ могут быть платными или бесплатными. Организация (инициатива) может выделить средства на кампанию в СМИ, включающую изготовление аудио- и видеороликов, платные объявления в газетах, простые объявления за кадром и т. д. Если это делается в первый раз, желательно попросить совета у более опытных коллег или экспертов по журналистике.

Если в организации есть члены, имеющие опыт сбора средств, они могут запрашивать финансовую поддержку у местных предпринимателей и/или местного самоуправления. Если денег всё-таки нет, а именно так в большинстве случаев бывает у общественных организаций, внимание СМИ обеспечит правильная подготовка.

Для более эффективной медийной кампании необходимо разработать **план работы со СМИ** и **календарь появлений в СМИ**, которые также послужат для контроля над исполнением плана. Составляя план, старайтесь обеспечить равномерное присутствие в СМИ в течение заданного периода времени. Например, если вас интересует период в один месяц, нужно обеспечить появление в СМИ раз в неделю, а не обрушивать всю информацию на журналистов в первую же неделю. Нужно учитывать также внешние факторы, которые могут серьёзно расстроить план работы со СМИ, например совпадение вашей пресс-конференции с пресс-конференциями органов власти.

Образец 2. План работы со СМИ

Понедельник / дата	Вторник / дата	Среда / дата	Четверг / дата	Пятница / дата
-рассылка приглашений -обзвон журналистов	-подготовка заявлений -подготовка письменных материалов	-пресс-конференция -рассылка уведомлений СМИ -учёт появлений в СМИ	- учёт появлений в СМИ -сбор газетных вырезок -оценка работы	-дополнение отчёта о работе со СМИ

Конечно, не все появления в СМИ можно предсказать – иногда приходится спешно отзываться на звонки журналистов, и это должно быть затем занесено в календарь работы со СМИ.

Эффективность кампании в СМИ становится понятна по её окончании – если пропагандистская цель кампании достигнута, её можно считать успешной вне зависимости от того, принесла ли она какие-то финансовые результаты или нет.

### 3. РАБОТА С БЕСПЛАТНЫМИ СМИ

Получить бесплатное освещение в СМИ не так трудно. Все появления в СМИ, за которые организация (инициатива) ничего не платит, можно именовать бесплатными СМИ. Они известны также как «заслуженные СМИ», поскольку каждая организация (инициатива) заслуживает внимание СМИ как своей прямой деятельностью, так и непрерывной работой с журналистами.

Получить доступ в местные СМИ обычно легче, чем прорваться в национальные, по нескольким причинам:

- местные СМИ освещают меньше событий;
- местные СМИ больше заинтересованы в местных событиях;
- местные СМИ дают мало либо вовсе не дают качественной информации по определённым вопросам, поскольку в их штате нет журналистов, которые могли бы профессионально освещать эти вопросы.

Принципиальная задача в привлечении внимания СМИ – убедить журналистов в том, что ваша организация (инициатива) заслуживает их интереса, то есть служит для журналистов источником новостей. Ценность новости зависит от временной привязки, актуальности для читателей или слушателей, возможных последствий и того, насколько она вообще интересна. Ценность зависит также от умения подать новость, иначе говоря, убедить журналистов в том, что это – действительно новость.

У большинства организаций (инициатив) есть два хороших шанса на почти гарантированное внимание СМИ. Первый – объявление о начале мероприятия или проекта, второй – его завершение и объявление результатов и достигнутых (или не достигнутых) целей. Новостью могут стать даже препятствия в работе.

Не следует ожидать немедленной реакции СМИ всякий раз, когда издаётся пресс-релиз или кто-то из вас беседует с журналистом. Лучше воздержаться от звонков журналистам, если вам пока нечего сказать, иначе рано или поздно они начнут игнорировать и содержательную сторону работы организации (инициативы).

Важно, чтобы все сотрудники и члены организации говорили в СМИ на одном языке, иначе у журналистов сложится впечатление, что у вашей организации нет единого ясного представления о поднимаемых вопросах. Самое простое – согласовать позиции до начала кампании или акции, а также подготовить простые информационно-рекламные материалы с основной информацией, легко запоминающейся и понятной вашим активистам и общественности.

Очень часто вы можете привлечь нежелательное внимание СМИ. Негативные новости и репортажи часто основаны на информации о кризисе, скандале или неподобающем поведении, и это приносит очень большой вред. Если журналистам не уделять достаточно внимания или не предоставлять информацию своевременно, ваша репутация среди журналистов подрывается и они легко могут начать критически освещать вашу организацию (инициативу).

Успешная стратегия работы со СМИ должна быть основана, во-первых, на обеспечении качественного и выгодного для вас освещения, во-вторых, на предвидении возможных опасностей и ловушек. Поэтому можно заранее составить перечень «деликатных» вопросов и поучиться отвечать на них. Вашим представителям лучше не отщелкиваться ответами вроде «Это коммерческая тайна» или «Это наше внутреннее дело», даже если какие-то ответы придется не по вкусу части аудитории. Это вновь заставляет задуматься о важности тщательной подготовки.

Журналисты любят спрашивать о финансировании организации. Можно ответить: «Мы получили 60 тысяч крон от спонсора XY». Но можно сказать и так: «После того, как мы составили проектное предложение и разослали его по десятку разных адресов, XY предоставил нам 60 тысяч крон на следующую работу: ... По окончании проекта мы представим спонсору финансовый и содержательный отчёты, а также копии всех счетов». Так вы дадите понять, что деньги вовсе не упали с неба, напротив, вы вложили в их сбор определённые усилия, и что ваша организация работает на основе прозрачности.

Чтобы расширить присутствие в СМИ, в качестве приманки для журналистов можно использовать знаменитых людей, поддерживающих вашу организацию (инициативу) или конкретный проект. «Приманкой» может быть также особенно интересная тема на пресс-конференции, которая должна предупредить об определённой проблеме, или такой рассказ о проблеме, который драматически покажет обществу последствия решения (или игнорирования) этой проблемы.

Например, тот факт, что много лет мусор вывозился на некую нелегальную свалку, новостью не является. Зато ею станет заявление о том, что количество раковых заболеваний, как доказали учёные, выросло в 30 раз из-за загрязнения свалкой грунтовых вод.

#### а) Методы коммуникации со СМИ

##### Сообщения, заявления и новости для общественности

Большинство организаций (инициатив) исправно снабжают общественность новостями и заявлениями. Каждый из этих материалов должен быть основан на фактах и содержать ответы на вопросы: «КТО?», «ЧТО?», «ГДЕ?», «КОГДА?», «ПОЧЕМУ?» и «КАК?».

«Шапка» каждого сообщения обычно содержит логотип, графически акцентированное название организации (инициативы), её адрес и номер телефона. Текст сообщения должен быть лаконичным и понятным, оно не должно быть слишком длинным, чтобы увеличить вероятность размещения в печати и исключить попытки редактора его сократить. Предложения в сообщении должны быть краткими, ясными и удобными для зачитывания по радио и телевидению.

Сообщения должны рассылаться только тогда, когда это действительно необходимо, то есть когда вам есть о чём рассказать. Иначе у СМИ возникнет неверное впечатление о ваших новостях как «пустышках» и они привыкнут игнорировать ваши сообщения как неинтересные, тогда как вы собираетесь сообщить нечто по-настоящему важное. Лучше адресовать сообщения журналистам, с которыми уже установлен контакт, или журналистам, которые специализируются на освещении той тематики, которую ваше сообщение затрагивает.



Более того, когда сообщение рассылается, стоит обзвонить «своих» журналистов, ознакомить их с проблемой и попросить содействовать публикации сообщения, особенно если оно касается большого числа граждан.

### Пресс-конференции

Пресс-конференция проводится для сообщения общественности важных новостей. Она должна удовлетворять тем же требованиям, что и пресс-релизы или заявления для общественности, а кроме того, должна быть зрительно привлекательна для телевидения и фотографов.

После завершения подготовки в организации (среди активистов инициативы), за день-два до пресс-конференции рассылаются приглашения на неё по списку СМИ.

#### Образец 3. Приглашение на пресс-конференцию (на бланке организации)

<p>Название вашей организации</p> <p>Адрес вашей организации</p> <p>Телефон вашей организации</p> <p>Электронная почта вашей организации</p>
--

Всем средствам массовой информации

Приобалье, 1 мая 2004 г.

### ПРИГЛАШЕНИЕ НА ПРЕСС-КОНФЕРЕНЦИЮ

Мы приглашаем вас на пресс-конференцию, которая состоится в полдень 3 мая 2004 г. возле главного входа в комплекс «Белое озеро» в Приобалье.

Поводом для пресс-конференции является начало акции «Расчистим себе путь к здоровью», которая будет проводиться с 3 по 5 мая 2004 г. с участием добровольцев нашей организации, учащихся средних школ и граждан. Своё прибытие подтвердил мэр Марко Чаврак.

Для получения любой дополнительной информации, пожалуйста, свяжитесь с нашим пресс-секретарём Марией Парач по телефону (номер).

Мы ожидаем вашего прихода!

С наилучшими пожеланиями, координатор акции «Расчистим себе путь к здоровью»

Ивица Зубер, телефон (номер).

До прибытия журналистов желательно иметь наготове материал, разъясняющий повод для пресс-конференции. Лучше всего подготовить всю информацию для журналистов в письменном виде, чтобы они могли точно передать её при написании репортажа, а на пресс-конференции обращали больше внимания на то, что на ней говорится.

## Образец 4. Информация для журналистов (на бланке организации)

<p>Название вашей организации</p> <p>Адрес вашей организации</p> <p>Телефон вашей организации</p> <p>Электронная почта вашей организации</p>
--

Приобалье, 2 мая 2004 г.

### ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ЖУРНАЛИСТОВ

по поводу акции «Расчистим себе путь к здоровью»

Главной целью акции «Расчистим себе путь к здоровью» является создание чистой и благоприятной окружающей среды на берегах Белого озера, которое может затем стать местом отдыха для всех граждан нашего города. Наша организация привлекла к ней активистов, добровольцев и граждан, которые устали от невыносимого зловония и гор мусора вокруг Белого озера, которое не чистилось уже много лет.

Акция будет проходить с 3 по 5 мая 2004 года, каждый день с 12 часов дня до 6 часов вечера. Координатором акции является Ивица Зубер, отвечающий за очистку и за распространение материалов.

Мы разослали приглашения к участию в акции во все начальные и средние школы, экологические организации и пенсионные ассоциации и ожидаем, что к нам присоединятся многие граждане.

Акцию поддерживают все члены городского совета, от которого организация получила на её проведение 10 000 крон.

Настоящим мы приглашаем всех заинтересованных граждан присоединиться к нам и сделать доброе дело для нас самих и для окружающей среды, в которой мы живём.

Мария Парач, пресс-секретарь.

Для удобства можно поставить у входа в помещение, где проводится пресс-конференция, стол с информационными материалами и стол для записи прибывших на мероприятие журналистов и номеров их телефонов. Это облегчит отслеживание ожидаемой реакции СМИ на вашу пресс-конференцию.

### Образец 5. Список журналистов

Имя и фамилия	СМИ	Телефон	Факс	Электронная почта

Для журналистов необходимо подготовить раздаточный материал, в том числе основную информацию об организации (когда основана, сколько у неё сотрудников, активистов и добровольцев, сколько составляет годовой бюджет); годовой отчёт, если он есть; листовки, брошюры, плакаты и пр. Пресс-конференция не должна длиться больше 30 минут, в конце её должно быть зарезервировано время для вопросов журналистов, на которые надо отвечать охотно и внятно.

Почему? Пресс-конференция даёт СМИ возможность услышать и зафиксировать заявления и информацию об организации, кампании или акции и задать вопросы. Поэтому выступающие на пресс-конференции должны быть готовы к ней и уверены в себе.

Где? Место проведения необходимо выбирать вдумчиво. Если это комната, то она должна быть тихой, не слишком большой и с удобным входом. Если пресс-конференция проводится на открытом воздухе, необходимо предусмотреть укрытие на случай внезапной непогоды. Обычно проще всего провести это мероприятие в офисе, но это – самое неинтересное для СМИ, поскольку многие учреждения и так проводят пресс-конференции в подобных помещениях. Поэтому бывает очень полезно выбрать интересное место, имеющее отношение к поводу для пресс-конференции, например, мусорную свалку или «пятак» перед мэрией города.

Когда? Не забывайте о графике работы журналистов. Пресс-конференции обычно проводятся в 10 или 11 часов утра, чтобы новости могли попасть уже в дневные радиопередачи, вечерние новости на телевидении и завтрашние утренние издания ежедневных газет. Пресс-конференцию нужно проводить накануне того дня, когда газеты выходят самым большим тиражом (обычно это бывает в конце недели). Однако многие другие претенденты на внимание СМИ также учитывают это обстоятельство.

Лучше всего перед пресс-конференцией переговорить с журналистами и выяснить, не назначена ли на это время ещё чья-то встреча с прессой. Если так, то время начала вашей пресс-конференции надо скорректировать, чтобы на неё могло прибыть как можно больше журналистов. Если ожидается прибытие съёмочной группы иностранного телевидения, приглашения должны рассылаться утром за два дня до пресс-конференции. Приглашения должны рассылаться редакциям, а журналистов, которые обычно освещают работу вашей организации, необходимо известить о назначенной пресс-конференции, попросив принять в ней участие, если возможно. Это укрепляет долгосрочные отношения с журналистами, которые в конечном итоге упрощают работу, поскольку эти журналисты уже много знают об организации и им не нужно всякий раз объяснять азы.

Как? «Задник» в помещении должен быть декорирован вашими символикой и плакатами. Журналистам нужно выделить достаточно места, выступающих нужно разместить так, чтобы все журналисты могли их видеть и отчётливо слышать и чтобы они находились в поле зрения телекамер и фотографов. Стол перед выступающими должен быть достаточно просторным, чтобы там уместились все радиомикрофоны и диктофоны. Если есть возможность, желательно предложить журналистам кофе или прохладительные напитки.

Кто? На пресс-конференции должны присутствовать основные участники работы. Координатор по работе со СМИ открывает и закрывает её, представляет выступающих, предоставляет журналистам слово, то есть направляет весь ход диалога.

Что? Пресс-конференция открывается представлением её темы и выступающего, а также выражением благодарности прибывшим журналистам. После этого излагается собственно тема встречи, при этом нужно как можно меньше заглядывать в ваши записи и как можно больше обращать взгляд на журналистов. Наконец журналисты задают вопросы, и пресс-конференция закрывается после ответа на последний вопрос.

У некоторых СМИ не хватает сотрудников для того, чтобы направлять на все интересующие их мероприятия, а другим ваша пресс-конференция не интересна. Однако, если после неё вы направите этим СМИ информацию о ней, есть шанс, что они

опубликуют материал о пресс-конференции или позвонят и попросят прислать ваше заявление, озвученное на ней.

#### Образец 6. Уведомление о состоявшейся пресс-конференции

<p>Название вашей организации</p> <p>Адрес вашей организации</p> <p>Телефон вашей организации</p> <p>Электронная почта вашей организации</p>
--

Приобалье, 3 мая 2004 г.

### СООБЩЕНИЕ О СОСТОЯВШЕЙСЯ ПРЕСС-КОНФЕРЕНЦИИ

по поводу акции «Расчистим себе путь к здоровью»

Пресс-конференция состоялась в полдень 3 мая 2004, в среду, у главного входа в комплекс «Белое озеро» в Приобалье. На ней выступили координатор акции Ивица Зубер и мэр города Марко Чаврак.

Поводом для пресс-конференции явилось начало акции «Расчистим себе путь к здоровью», которая будет проводиться с 3 по 5 мая 2004 года с участием добровольцев организации, учащихся средних школ и граждан, которые решили присоединиться к этому мероприятию.

Наша организация привлекла к ней активистов, добровольцев и граждан, которые устали от невыносимого зловония и гор мусора вокруг Белого озера, которое не чистилось уже много лет. Главной целью акции «Давайте расчистим себе путь к здоровью» является создание чистой и благоприятной окружающей среды на берегах Белого озера, которое может затем стать местом отдыха для всех граждан нашего города.

Мэр Чаврак приветствовал акцию нашей организации и выразил готовность помочь ей и местным инициативным группам. Ивица Зубер заявил, что организация удовлетворена массовым откликом граждан, и поблагодарил мэрию за её поддержку и финансовую помощь в объёме 10 000 крон. Он также пригласил всех граждан принять участие в акции и предложил им обращаться за любой информацией в офис организации или по телефону (номер).

Для получения дополнительной информации, пожалуйста, свяжитесь со мной по телефону (номер).

Мария Парач, пресс-секретарь.

#### Интервью

Необходимо тщательно готовиться к каждому интервью – знать основную тему и продолжительность интервью, кто будет его брать и для какого СМИ, когда оно будет опубликовано. Координатор по работе со СМИ должен предоставить журналисту всю информацию, чтобы тот также мог подготовиться к интервью.

Человек, который будет давать интервью, должен подготовить его стратегию, определив, на чём нужно сосредоточиться, к кому он (она) обращается и как его (её) должны в лучшем случае воспринимать. Если это важное интервью, бывает полезно

попрактиковаться в присутствии других людей. И помните: одно дело – дать интервью национальному радио, а совсем другое – местному телеканалу или газете.

Формат интервью и содержание заявления необходимо сообразовать с данным СМИ, поскольку редактор в любом случае постарается придать ему привычную форму, поставив свой заголовок или сократив текст. Если журналист просит сделать заявление, надо не говорить 10 минут без перерыва, а ограничиться кратким и ясным заявлением, чтобы журналист не решал самолично, что вычеркнуть, а что дать в печать. Если вас просят сделать заявление по телефону, но вы не готовы ответить или не уверены в правильности ответа, попросите перезвонить не ранее чем через 15 минут, сославшись на занятость, а за это время спокойно обдумайте ответ.

#### б) Советы относительно интервью или заявлений

##### Телевизионное интервью или заявление

Подготовьте ответы. Если вопросы не были присланы ещё до съёмки, попробуйте предугадать их и «вживую» отработать ответы. Нервничать перед телекамерой вполне естественно, поэтому и нужна такая практика.

Подготовьте такие же материалы, как для пресс-конференции – справочная информация об организации (инициативе) или проекте, информационно-рекламные материалы и т. д.

Если съёмка производится в помещении вашей организации, персонал должен быть подготовлен, а журналисты встречены со всем гостеприимством – они обращают особое внимание на атмосферу в организации. Отведите пространство, где будет располагаться съёмочная группа, причём здесь должен быть помещён плакат либо какой-то другой символ организации (инициативы).

Помните, что по телевизору человек выглядит несколько полнее. Для съёмки лучше всего надеть нечто одноцветное, по возможности светлых тонов. Лучше избегать одежды в клетку или полоску, которые имеют растровый эффект, из-за чего кажется, что такая одежда на экране вибрирует.

Вы должны стоять перед камерами выпрямившись и не наклоняясь. Не делайте неожиданных движений, воздержитесь от излишней жестикуляции.

Попросите журналиста задавать вопросы или обозначить тему интервью и основные позиции, которые его (её) интересуют. Отвечайте полными предложениями, но коротко и точно. Говорите не спеша и отчётливо, без долгих пауз и слов-паразитов. Если интервью или заявление не передаются в прямой эфир, можно попросить журналиста переснять их.

##### Радиоинтервью или радиозаявление

Подготовьте такие же материалы, как для пресс-конференции – справочная информация об организации (инициативе) или проекте, информационно-рекламные материалы и т. д.

Прибудьте на студию за полчаса до записи или до прихода отрепетируйте ответы на основные вопросы. Попросите журналиста задавать вопросы или обозначить тему интервью и основные позиции, которые его (её) интересуют. Старайтесь предугадать вопросы, имейте ответы наготове и практикуйтесь. Нервничать перед микрофоном вполне естественно, поэтому и нужна такая практика.

Отвечайте полными предложениями, но коротко и точно. Говорите не спеша и отчётливо, без долгих пауз и слов-паразитов. Если интервью или заявление не передаются в прямой эфир, можно попросить журналиста перезаписать их.

### Газетное интервью или заявление

Подготовьте такие же материалы, как для пресс-конференции – справочная информация об организации (инициативе) или проекте, информационно-рекламные материалы и т. д.

Ответы в газетном интервью могут быть длиннее, чем ответы для электронных СМИ, поэтому в дополнение к ним можно подготовить для журналиста статистические данные или экспертные анализы.

Попросите журналиста задавать вопросы или обозначить тему интервью и основные позиции, которые его (её) интересуют. Старайтесь предугадать вопросы, имейте ответы наготове и практикуйтесь.

После интервью попросите журналиста прислать вам его текст для авторизации перед публикацией. Авторизация – это процедура заверения, когда ваша подпись гарантирует точность цитат. Авторизации подлежат только ваши ответы, тогда как оформление текста (заголовки, подзаголовки и др.) является заботой редактора, готовящего интервью к печати.

Если вероятность неверного толкования ваших высказываний не слишком велика или если тема не является слишком специальной или технической, необходимо давать максимально точные ответы на вопросы, чтобы обойтись без авторизации. Журналисты могут считать требование об авторизации неприемлемым или странным. Действительно, в самых демократических странах авторизация не практикуется и большинство журналистов видит в ней вмешательство в свою работу, особенно если в вашем случае она включает радикальную перелицовку интервью. Часто случается, что интервью переиначивается, потому что интервьюируемый по каким-то причинам прибег к самоцензуре или решил улучшить его, включив дополнения или изменения, которые только удлиняют или отягощают текст.

### в) Формат подачи в СМИ

По итогам вашего общения со СМИ его редакторы определяют, в каком формате подать информацию об этом общении, в соответствии с редакционной политикой в отношении подобных материалов.

**ГЛАВНЫЕ НОВОСТИ** могут оказаться неожиданным препятствием. Какой бы важной ни была ваша пресс-конференция, но если в этот же день публикуются новости, представляющие общий интерес или сенсацию, СМИ могут вас просто не заметить. Поэтому примите меры: свяжитесь со знакомым журналистом или журналистом, освещающим вашу сферу деятельности, и специально направьте им уведомление о состоявшейся пресс-конференции.

**РЕПОРТАЖ** включает больше справочной информации, чем новости, и они не настолько ограничены по времени. Журналистов надо убеждать в том, что ваша организация или инициатива заслуживает репортажа (это тоже называется «приманкой»). Возможные основания для публикации репортажа в СМИ: вы проводите уникальную акцию; акция имеет огромное значение; это чрезвычайно интересно

читателям и зрителям; это новая информация для аудитории; эта проблема затрагивает большое число граждан.

**МНЕНИЕ** и **КОММЕНТАРИЙ** обычно представляет собой статью или эссе, написанные автором со стороны. Чаще всего газеты сами заказывают такие статьи, но ничто не мешает вам написать статью и направить в редакцию.

**ПИСЬМО В РЕДАКЦИЮ** является одним из способов бесплатного появления в СМИ. В своём письме вы можете отрицать, критиковать или оценить что-либо.

**ВЫСТУПЛЕНИЕ НА ТОК-ШОУ** нередко имеет высокие рейтинги, но приглашения выступить на телевизионных или радиошоу обычно направляются людям, хорошо известным в обществе или малоизвестным, но обещающим стать сенсацией. Нужно посмотреть или послушать хотя бы одно такое шоу, понять характер дискуссий и выяснить, кто ещё приглашён для участия. Если шоу предусматривает звонки слушателей в студию, необходимо подготовить ответы. Кроме вопросов об акции или самом выступающем, слушатели часто спрашивают: «Кто вас финансирует?» (на это надо обязательно ответить), «Чьи интересы вы представляете?» (общественности или граждан), «Что ещё вы делаете?» (ответьте!). При этом они часто делают свои собственные комментарии или требуют комментария по поводу тех или иных событий или решений.

г) Информационно-рекламный пакет

Чтобы максимально благоприятно представить вашу организацию (инициативу) или акцию, полезно подготовить пакеты, папки или файлы с материалами о вас, которые можно распространять среди СМИ, с которыми вы контактируете. Их также можно распространять среди спонсоров и политиков, в органах власти и организациях.

Информационно-рекламный пакет может содержать:

- краткую историю организации (инициативы), акции, проекта;
- фактический обзор акции;
- брошюры, листовки, результаты опросов, буклеты, рисунки;
- самые важные газетные репортажи;
- самую важную информацию об общей обстановке (это может быть полезно для иностранных СМИ);
- данные о финансах организации;
- список общественных деятелей, поддерживающих акцию, и их заявления;
- график публичных появлений и мероприятий;
- публикации по наиболее важным для вас вопросам;
- заявления и выступления.

#### 4. ИТОГИ ОБЩЕНИЯ С БЕСПЛАТНЫМИ СМИ

а) Календарь работы со СМИ

Календарь работы со СМИ – это обзор появлений организации в СМИ за определённый период времени. Календарь регистрирует все упоминания в СМИ, печатных и электронных, лентах информационных агентств и на интернет-порталах.

Поскольку план работы со СМИ позволяет предвидеть часть появлений в СМИ, необходимо следить за СМИ после того, как вы выступили с заявлением или провели пресс-конференцию, и вносить всё выявленное в календарь. Если у вашей организации есть отделения, каждое из них должно вести отдельный календарь работы со СМИ, а через определённые промежутки времени вся информация должна сводиться воедино.

Образец 7. Календарь работы со СМИ

Понедельник / дата	Вторник / дата	Среда / дата	Четверг / дата	Пятница / дата
	Название СМИ: объявление об акции	СМИ: объявление об акции  СМИ: объявление об акции  СМИ: сообщение о начале акции  СМИ: репортаж об акции	Газета (название, место издания): статья об акции	СМИ: участие в ток-шоу

Необходимо внимательно отслеживать публикации в газетах, собирать статьи, в которых упоминается ваша организация, её представители или акции, и хранить их в папках с указанием дат публикации. Это называется ведением архива газетных вырезок, который может обновляться еженедельно, ежемесячно, ежегодно или по итогам каждого проекта. Оптимальным будет хранение оригинала в архиве и тиражирование копий, которые могут распространяться среди добровольцев, внешних контрагентов, деловых партнёров или спонсоров.

Образец 8. Газетная вырезка

Ивица Шимич. «Граждане и мэр против рака», Природа и друштво, 4 мая 2004.

Трёхдневная акция по уборке мусора на берегах Белого озера, проводимая организацией «Чистелишты», началась вчера с участием более 200 граждан и мэра Марко Чаврака.

Акцию «Расчистим себе путь к здоровью» поддержали все члены городского совета, мэрия выделила на неё 10 000 крон в качестве финансовой поддержки и пообещала по завершении акции ввести 24-часовую охрану свалки.

Цель акции – создание чистой и благоприятной окружающей среды на берегах Белого озера, которые после очистки могут стать местом отдыха для всех граждан нашего города.

Согласно докладу о воздействии на окружающую среду, опубликованному месяц назад, количество онкологических больных за последние 10 лет увеличилось в 30 раз из-за загрязнения этой нелегальной свалкой грунтовых вод, которые попадают в городской водопровод.



Акция «Расчистим себе путь к здоровью» продлится до 5 мая, поэтому организация приглашает всех желающих присоединиться к ней в офисе организации (адрес) или по телефону (номер).

Труднее всего отслеживать упоминания в электронных СМИ (радио и телевидении), однако после того, как вы выступили с заявлением, можно попросить ваших коллег следить за тем или иным телеканалом или радиостанцией. Вы можете также позвонить на телеканал или радиостанцию и спросить, когда заявление было передано в эфир, а затем попросить данное электронное СМИ передать вам запись переданного заявления или вашего выступления, которая также будет храниться в вашей организации. Некоторые радиостанции также размещают новости и заявления на своих интернет-страницах.

#### б) Отчёт о работе со СМИ

Учитывая данные обо всех упоминаниях в СМИ, вы можете составить отчёт о работе со СМИ за соответствующие периоды или по каждой акции и проекту. Отчёт о работе со СМИ – это важный статистический параметр работы организации и показатель успешности её работы. Такой отчёт обычно рассылается спонсорам по завершении проекта или по истечении отчётного года.

Образец 9. Отчёт о работе со СМИ

Дата	Название СМИ	Формат	Повод
2 мая	Радиостанция _____	Объявление	Акция
	Радиостанция _____	Объявление	Акция
	Радиостанция _____	Объявление	Акция
3 мая	Радиостанция _____	Объявление	Акция
	Радиостанция _____	Сообщение о начале акции (4 раза)	Акция
	Радиостанция _____	Сообщение о начале акции (6 раз)	Акция
	Радиостанция _____	Сообщение о начале акции	Акция
	Радиостанция _____	Сообщение о начале акции	Акция
	Радиостанция _____	Сообщение о начале акции	Акция
	Радиостанция _____	Репортаж	Акция
4 мая	Газета _____	Статья	Акция
	Газета _____	Статья	Акция
5 мая	Радиостанция _____	Выступление в программе «Доброе утро»	Акция

## 5. НАЛАЖИВАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ ОТНОШЕНИЙ СО СРЕДСТВАМИ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

Успех медийной презентации какой-либо работы также зависит от ваших отношений со СМИ и их сотрудниками. Если ваши пресс-конференции длятся по 90 минут, а пресс-релизы рассылаются в СМИ ежедневно, журналистам в конце концов надоест

интересоваться организацией и её работой. Поэтому необходимо выстраивать отношения со СМИ постепенно и уделять внимание самим журналистам. Стоит попытаться ближе познакомиться с журналистами, освещающими ту сферу, в которой работает организация, и время от времени в неформальной обстановке рассказывать им о вашей работе и планах.

#### а) Как реагировать на приглашения от СМИ

Обычно новости о работе вашей организации не столь интересны, как новости о разного рода происшествиях или катастрофах, но они способны конкурировать с новостями о других организациях и гражданских инициативах. Если журналист звонит и просит дать информацию для материала, над которым работает, вы должны отреагировать как можно скорее.

Если журналист даёт неправильную цитату или вырывает слова из контекста, вы должны действовать, но не шлите гневных писем редактору. Будет лучше, если ваш координатор по работе со СМИ позвонит журналисту и предложит прояснить недоразумение, приведя точную цитату или факт. Не будьте при этом агрессивны – вам никогда не одержать верх над журналистом в словесном поединке.

Если ваша организация считает, что какое-то СМИ освещает её работу недостаточно, постарайтесь организовать встречу с его главным редактором или редактором профильного отдела. На этих переговорах вы можете рассказать о работе организации и попытаться выяснить причины возникшей ситуации. Попробовать в любом случае стоит, поскольку процесс «просвещения» СМИ относительно роли гражданских организаций и инициатив в обществе ещё не завершён.

Если организация (инициатива) специализируется на каких-то конкретных вопросах и наладила отношения со СМИ, она должна быть готова к частым звонкам от журналистов с просьбой ответить на вопрос, дать комментарий или экспертное мнение. Если в таком случае местная экологическая организация не знает, где находится городская свалка, а женская ассоциация понятия не имеет, сколько женщин состоит в городском совете, то такая организация будет выглядеть безответственной и непрофессиональной.

#### б) Правила поведения при работе с журналистами

Никогда не вводите журналиста в заблуждение и всегда говорите правду.

Принимайте приглашения журналистов, резервируйте для этого время и учитывайте распорядок работы СМИ.

Выполняйте «домашнее задание» – перед каждой встречей с журналистом продумайте общую цель беседы и свою аргументацию.

Всегда говорите на публике и под запись. Не говорите ничего без записи или об «общих обстоятельствах», если только организация (инициатива) не хочет, чтобы вы сделали именно это.

Никогда не злитесь на журналистов, во время интервью будьте собранны и спокойны.

Никогда не говорите: «Без комментариев». Вместо этого лучше сказать: «Сейчас я не готов ответить на этот вопрос» или «Я позвоню вам, когда проверю факты».

Отвечайте на все вопросы, но старайтесь связывать каждый ответ со своей общей идеей. Не позволяйте журналистам навязывать вам их терминологию и формулировки, не стесняйтесь перефразировать вопросы.

Не выражайте сожаления по поводу того, что журналисты не знают того, что знаете вы.

Не забывайте, что аудиторию СМИ составляют люди разного культурного уровня, поэтому говорите простым и понятным языком.

Относитесь ко всем журналистам на равных, не выделяя друзей или сторонников.

Всегда будьте в курсе новостей и выступлений в газетах и на телеканалах.

Не опаздывайте на встречи с журналистами.

Когда вы звоните журналистам, спрашивайте о самом удобном для них времени и имейте в виду их распорядок работы. Журналиста легче «выловить» между 10 часами утра и полуднем, прежде чем он отправляется выполнять редакционные задания, и после 2 часов дня, когда они пишут и сдают материалы в печать.

в) Что делать, если журналисты хотят получить новости, а новостей нет?

Иногда может показаться, что журналист вообще не понимает смысла работы вашей организации или инициативы. Например, на пресс-конференцию могут явиться только два журналиста, а на следующей неделе, когда ничего не происходит, журналисты продолжают звонить и требовать комментарии по незначительным поводам, которые могут иной раз не иметь никакого отношения к целям вашей организации.

Это может объясняться несколькими причинами. Во-первых, в день пресс-конференции и так было слишком много новостей; во-вторых, журналист имеет туманное представление о той сфере, в которой работает организация; в-третьих, если журналист не может найти человека, который может сделать авторитетное заявление, он обращается к первому попавшемуся.

Журналистам надо объяснять позицию организации и характер её работы, но не читать лекцию на профессорский манер. В то же время, не стоит совсем отказываться от разъяснений, если их можно направить в нужное русло, чтобы выгоднее показать вашу работу и успехи.

Пример. Журналист спрашивает: «Можете ли Вы прокомментировать строительство мусорной свалки в Доньи-Собочани?»

Возможный ответ: «Строить мусорные свалки в нашем регионе действительно необходимо, но недопустим выбор площадки в Собочани без согласия местного населения. Наша организация уже призвала решить проблему как можно скорее.

В частности, на прошлой неделе мы провели масштабную акцию по очистке Белого озера, буквально выходявшего из берегов из-за мусора, который годами сбрасывали туда безответственные люди.

Результатом акции стало введение городской администрацией круглосуточной охраны, чтобы не допускать дальнейшего сброса мусора. Мы надеемся, что наши граждане будут лучше заботиться об окружающей среде и вывозить отходы только в отведенные для этого места».

г) Как поступить, если вы делаете всё возможное для привлечения внимания журналистов, но они просто не интересуются вашей организацией (инициативой)?

Если вы уделили работе с журналистами достаточно внимания, но организация (инициатива) даже не мелькает в СМИ, надо искать альтернативные пути для прорыва туда. Существует несколько вариантов, выбирайте самый перспективный. Например, силами добровольцев можно решить следующие задачи:

- организуйте их приглашение на ток-шоу на телеканале или радио, чтобы задавать руководителям местной администрации или самим журналистам вопросы от имени организации;
- рассылайте местным органам власти письма об интересующих вас проблемах;
- чтобы информировать граждан о вашей работе, устанавливайте стенды и раздавайте листовки;
- организуйте добровольную сдачу крови и сообщайте об этом СМИ;
- начните издание недорогой газеты, финансируемой местными спонсорами.

д) Как добиться бесплатного освещения в СМИ?

Платное пространство в СМИ – это статья, шоу, реклама, аудио- или видеоролик, простое сообщение за кадром. Поскольку средств обычно хватает только на решение основных задач организации (инициативы), вы можете просить СМИ о помощи, то есть предоставления скидок или публикации бесплатных сообщений. Разумеется, журналисты поначалу не придут в восторг от этой идеи, но вы можете доказать им, что ваша работа направлена на благо общества и всего местного населения и что вы сообщаете информацию, которую они не найдут больше нигде.

За последние несколько лет произошли положительные сдвиги в организации такой работы со СМИ, они начали серьёзно относиться к роли гражданских организаций, с большей готовностью идут на сотрудничество и помогают им. В частности, СМИ больше склонны предоставлять организациям существенные скидки, если речь идёт об общественно полезной работе, и уже от самих организаций (инициатив) зависит, как они используют эту помощь.

Чтобы получить бесплатное освещение в СМИ, необходимо иной раз дать волю воображению. Например, чтобы бесплатно выйти в эфир на местном радио, можно привести в студию члена законодательного органа, министра или ещё кого-то интересного для слушателей, то есть человека с позитивным публичным имиджем. Если вы просите телеканал или радиостанцию бесплатно передавать ролики, расскажите о пользе вашей работы для всех и о источниках финансирования, и гарантируйте, что упомянете это СМИ в числе ваших спонсоров.

Всё, что можно получить за деньги, можно получить бесплатно, нужно только быть настойчивым и не стесняться просить.

Решающую роль в привлечении информационной поддержки могут оказать местные органы власти и предприниматели. Взамен вы можете предложить им патронаж кампании (акции) и обязаться упоминать их при каждом вашем появлении в СМИ.

Когда вы проектируете рекламный материал, учитывайте следующие факторы.

Аудиоролик выбирайте радиостанции с самым высоким рейтингом в вашем целевом регионе или популярные среди вашей целевой аудитории; продолжительность ролика, особенно если передачи бесплатные; понятное содержание и разумный объём того, что вы сообщаете.

Видеоролик: продолжительность ролика, особенно если передачи бесплатные; понятное содержание и разумный объём того, что вы сообщаете; визуальная узнаваемость организации (инициативы), для этого – появление в ролике её эмблемы и номера телефона.

Плакат: возможность размещения, чтобы не нарушать правила и не подвергнуться штрафу; формат и вес плаката, если их будут расклеивать добровольцы; качество бумаги, которая должна легко клеиться и быть достаточно прочной; наличие достаточного количества клея.

Брошюры и листовки: понятное содержание и разумный объём; макетирование и качество бумаги; способы и места распространения; такое количество брошюр и листовок, чтобы они разошлись все и не пришлось выбрасывать остаток.

## 6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Начинать всегда трудно, что в полной мере относится к работе со СМИ. Однако от успешности такого сотрудничества напрямую зависит качество освещения работы организации (инициативы) этими СМИ. Результат работы со СМИ нередко становится заметным только через несколько месяцев или лет напряженных усилий, поэтому нельзя прекращать работу после первой попытки или через месяц.

Точно так же, как организации (инициативе) требуется время, чтобы научиться, приспособиться и освоить искусство общения со СМИ, журналистам и СМИ необходимо время, чтобы понять работу организации и грамотно информировать о ней свои аудитории.

Активисты организаций и гражданских инициатив не обязательно должны быть специалистами по работе со СМИ, поскольку сотрудничать со СМИ может научиться любой. Организация (инициатива) просто должна поддерживать постоянный контакт с ними, чтобы в глазах журналистов стать незаменимым источником информации и регулярно давать информационный повод для освещения своей деятельности.

Несмотря на то, что это «Руководство» содержит многочисленные образцы работы со СМИ, только сама организация (инициатива) может повысить эффективность своего взаимодействия с ними или разработать полноценную медийную стратегию, которая сделает организацию узнаваемой для широкой общественности. Необходим творческий подход, и мы надеемся, что «Руководство» окажет хотя бы минимальную помощь.

## 7. ПРИМЕРЫ

### Примеры работы по программе «КроНГО»

ХАДЛУ. Хорватская ассоциация визуальных художников (ХАДЛУ) в Задаре (жупания Задар) получила грант по «Программе поддержки общественных организаций Хорватии» («КроНГО») на реализацию проекта «Художественная акция по защите окружающей среды. Искусство из мусора», целью которого была пропаганда необходимости охраны окружающей среды. В шести небольших населённых пунктах жупании Задар и на островах ХАДЛУ привлекла местных жителей, школьников и туристов на акции по сбору мусора, из которого изготавливались художественные изделия и инсталляции. Каждая акция завершалась выставкой предметов искусства, буквально извлечённых из мусора.

Местные СМИ сыграли значительную роль в информировании населения и привлечении граждан к местным акциям по очистке территории. Газеты поместили более десятка статей, что помогло привлечь к работе до 200 добровольцев. Освещение

в прессе непосредственно содействовало достижению главной цели, поставленной организацией, прежде всего, привлечению внимания общественности к необходимости охраны окружающей среды и регулирования вывоза отходов.

«МЕДУН». Организация пчеловодов «Медун» более 30 лет работает в Дельнице (жупания Приморско-Горанска), развивая производство мёда как перспективное направление развития всего этого сельского региона. В сентябре 2003 г. организация с помощью «КроНГО» провела пчеловодческую выставку, с целью показать новые достижения и содействовать распространению пчеловодства как дополнительного источника доходов для местных жителей.

Чтобы привлечь население к организации и проведению выставки, «Медун» по местному радио призвала граждан приносить их старое оборудование с пчеловодства, фотографии и другие экспонаты, касающиеся пчеловодства и мёда, и активно участвовать в выставке. Переданные по радио обращения нашли широкий отклик, и в офис организации посыпались вопросы о том, как принять участие в проекте. Благодаря радио удалось обратиться к широкой аудитории и привлечь к организации выставки большое число местных жителей.

«РАЙСКА ПТИЦА». Эта организация многие годы оказывает поддержку умственно отсталым детям в жупании Карловац. При поддержке программы «КроНГО» организация активно привлекает внимание местного населения к нуждам и повседневным проблемам умственно отсталых людей и эффективно пропагандирует в СМИ методы, позволяющие включить таких людей в нормальную жизнь. Однако в ходе реализации этого проекта «Райска птица» лишилась своего офиса, в котором проводила семинары и другие мероприятия в рамках проекта.

Организация приняла решение обратиться к местной общественности через СМИ. Поскольку СМИ с самого начала интересовались работой организации, они приняли живое участие в кампании за поиск подходящего для неё рабочего помещения. Серия статей, появившихся в местных газетах, способствовала тому, что мэрия г. Карловац предоставила организации «Райска птица» офис в муниципальном здании в центре города, куда легко могут добраться все клиенты организации, члены их семей и остальные граждане. В ходе этой интенсивной медийной кампании организация получила многочисленные обращения в поддержку своей работы от граждан со всей страны.

#### Заявления «КроНГО»

Адмира Махмутович, «Эко центар Капут инсулэ Бели», жупания Приморско-Горанска (Истрия, Приморье и Лика): «СМИ расширяют осведомлённость граждан о проблемах в их местных сообществах. Каждый раз, когда мы появляемся в СМИ, количество желающих более активно участвовать в решении актуальных местных проблем или способствовать экономическому процветанию территории увеличивается».

Расти Николич, «ЗУМ – Организация стимулирования занятости и профессионального обучения молодых людей», жупания Истрия (Истрия, Приморье и Лика): «Сотрудничество со СМИ имеет большое значение, поскольку они обеспечивают диалог организаций с местными сообществами. Позиционируя себя в СМИ, организация становится более доступной для большего числа людей, так что контакты и сотрудничество со СМИ надо поощрять и культивировать».

Слободан Вуйович, директор и главный редактор «Радио О-Кей»: «Мы должны расширять потенциал сетевого сотрудничества, включая свободные формы организации отдыха и добровольческого движения, новые методы работы с населением».

своей местности. СМИ заинтересованы в становлении организаций «земляческого» типа, поскольку они уделяют основное внимание развитию местного сообщества, а такой интерес к социальным проблемам отражает позицию гражданского сектора».

Бранка Павич, организация «Райска птица», жупания Карловац (Северная и Центральная Хорватия): «Освещение нашей деятельности средствами массовой информации позволяет распространять информацию о нашей работе за пределами города Карловац в сельских поселениях, где мы до сих пор не представлены. Важно отметить, что всякое даже полезное проведенное мероприятие, если его не освещали СМИ, смело можно было и не проводить».

Мато Петич, журналист «Радио Дарувар» и Даруварского корреспондентского пункта «Вечерњи лист», жупания Бьеловар-Билогора (Западная Славония): «Как только мы осознали роль местных гражданских инициативных групп в решении конкретных проблем населения, стало очень интересно и важно следить за их работой. Мы должны развивать сотрудничество между СМИ и такими организациями, поскольку это поможет нам гораздо активнее освещать их работу».

Пальма Миличевич, организация «ИКС», жупания Сисак-Мославина (Северная и Центральная Хорватия): «Сотрудничеств со СМИ важно потому, что делает работу организации известной и прозрачной для общественности. Через присутствие в СМИ мы можем влиять на важные события в нашем регионе».

Автор: Александра Куратко. Редактор: Сузана Яшич. Корректор: Ива Милетич.

Загреб, январь 2004 г.

Использованные материалы: ГОНГ. Руководство по работе со СМИ. Загреб, 1997.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ОБРАЗЕЦ ПРЕСС-РЕЛИЗА

Загреб, 5 декабря 2004 г. День добровольца. № I-695/2004

УВЕДОМЛЕНИЕ О ПРЕСС-КОНФЕРЕНЦИИ для информации о работе ГОНГ на президентских выборах и о списках избирателей.

Пресс-конференция состоялась 5 декабря 2004 г. в 10 часов 30 минут в офисе ГОНГ на площади бана Елачича, 15/IV.

О работе ГОНГ на президентских выборах и о списках избирателей рассказали президент ГОНГ Сузана Яшич и юрисконсульт Ваня Скорич.

## Работа на выборах

Для разъяснительной работы среди граждан ГОНГ проведёт кампанию в СМИ (два аудио- и видеоролика), информируя о списках избирателей, дне голосования и порядке подачи голосов. Кампания продлится две-три недели на телеканалах и радиостанциях, которые предоставят эфирное время бесплатно или со скидкой.

Кроме того, ГОНГ проведёт на радио 21 «час гражданина», на которых будет подробно рассказывать об избирательном процессе и отвечать на вопросы граждан.

Интернет-сайт ГОНГ [www.izbori-hr.info](http://www.izbori-hr.info) содержит всю необходимую информацию об избирательном процессе. Вопросы можно также задавать по телефону (номер) по тарифу 1,36 хорватских крон за минуту. Ежедневно ГОНГ будет отвечать на вопросы заинтересованных лиц и организаций по телефону и электронной почте.

Уже пять учебных лет подряд ГОНГ проводит в младших и средних классах школ программу образовательных семинаров «Я голосую впервые», обучая выпускников средних школ азам избирательного процесса и разъясняя, что значит быть ответственным и активным гражданином. За последние четыре года более 58 тыс. молодых избирателей на 2 089 семинарах узнали, что такое выборы, защита общественных интересов и гражданская активность. В этом году дополнительной темой занятий стало обсуждение предстоящих президентских и местных выборов, на которых часть выпускников средних школ будет голосовать впервые в жизни.

ГОНГ привлечёт и обучит не менее **850 хорватских наблюдателей, которые будут осуществлять политически нейтральный мониторинг и докладывать об избирательном процессе.** Помимо самого дня голосования ГОНГ будет наблюдать за работой органов власти, отвечающих за организацию и проведение выборов, составление списков избирателей и информирование кандидатов о финансировании кампании.

В день выборов и по их окончании ГОНГ представит хорватской и международной общественности детальные отчёты об избирательном процессе, включающие рекомендации.

Кампания ГОНГ проводится при финансовой поддержке Академии развития образования, посольства Норвегии и миссии стипендиальной программы «Открытая Европа» в Загребе, на общую сумму 420 000 крон.

ГОНГ также рассчитывает получить в этой кампании поддержку от многих теле- и радиостанций, которые будут бесплатно передавать рекламные ролики ГОНГ. Самой важной поддержкой для ГОНГ станут сами граждане, добровольно участвующие в различных мероприятиях и добровольном мониторинге выборов.

Сузана Яшич, президент ГОНГ



## ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ОБРАЗЕЦ ОТЧЁТНОСТИ ПО ПРОЕКТАМ

Спонсор	Сумма	Период	Проект	Отчёт	Оплата	Примечание
ХУ	100 000 крон	ноябрь-декабрь 2004 – январь 2005	Президентские выборы	1.3.2005	Сразу же	Репортаж в СМИ (вырезка)
ХУ	100 000 долл.	ноябрь 2004	Мониторинг выборов	2.12.2004 (отчёт по итогам работы и финансовый отчёт)	40 500 сразу же, 4 500 после 15.12.2004	
ХУ	10 000 крон	2004	«Я голосую впервые»	10.1.2005	25% сразу же, остальное в равных суммах	Документацию хранить три года
ХУ	30 000 крон	2004	Парламентская стажировка	15.1.2005 (итоговый отчёт)	Через 30 дней после подписания контракта	
ХУ	15 000 евро	1.1-31.12.2004	КАРДС 2001	1.3.2005 (содержательный и финансовый отчёт)		