



## Привлечение ресурсов в НКО

## Содержание

Фандрайзинг для СО НКО: понятие, основы, инструменты, ошибки .....	3
Мотивация сотрудников и активистов некоммерческих организаций .....	12

## Фандрайзинг для СО НКО: понятие, основы, инструменты, ошибки

**ФАНДРАЙЗИНГ (FUNDRAISING)** это наука и искусство систематической работы с многообразными источниками финансирования по сбору средств и привлечению ресурсов для реализации социальных проектов, выполнения благотворительных акций или поддержки иной некоммерческой деятельности.

Фандрайзинг подразумевает привлечение средств из различных источников. Среди них можно выделить механизмы самофинансирования и сбора средств, а также привлечения ресурсов из внешних источников.

### К самофинансированию и сбору средств относятся:

- членские взносы;
- учредительные взносы;
- доход от собственности НКО;
- акции, облигации, ценные бумаги и вклады;
- изготовление товаров с символикой на продажу;
- проведение выставок-продаж;
- издание и продажа публикаций;
- кампании по сбору частных пожертвований (граждане, меценаты, доноры);
  - шоу-сборы, аукционы, лотереи, «шапка по кругу» при проведении массовых акций, почтовые сборы;
  - SMS — сборы, онлайн-сборы.

### Источники ресурсов:

- бюджеты федерального, регионального или местного уровней;
- внебюджетные фонды;
- отечественные фонды и организации;
- выполнение работ по заказу населения;
- оказание платных услуг;
- выполнение работ по заказу местных органов власти;
- участие в международных программах;
- гранты зарубежных фондов;
- добровольческие ресурсы;
- краудфандинг.

Таким образом, **фандрайзинг** можно определить как многоэтапный или разовый **процесс взаимодействия** (с предысторией или без нее), как правило, двух сторон (физические или юридические лица) — просителя и благотворителя (донор, меценат, спонсор), имеющий целью **сбор средств и привлечение ресурсов** на реализацию социально-значимой деятельности первой стороной и **принятие решения об их предоставлении** второй стороной.

Фандрайзинг проходит **в присутствии консультантов, посредников и соперников; в атмосфере конкуренции** (очная, явная или заочная конкурентная борьба **за ограниченный ресурс** (средства)); в рамках согласованной (либо предложенной одной из сторон) **процедуры**; в форме, являющейся в данное время **легитимной** для среды, где он осуществляется.

Перечисляемые ниже пять основных принципов фандрайзинга можно назвать «человеческими законами». Они применимы независимо от того, обращаются ли с просьбой о корпоративных пожертвованиях, грантах фондов или личных пожертвованиях.

- *Люди дают деньги людям.* Имеет значение не столько организация, сколько то, кто привлечен к ее работе, и кто просит деньги. Потенциальным донорам — компаниям, фондам или частным лицам — интересен человеческий фактор любой заявки и любого взноса. За исключением масштабных общенациональных кампаний прямой рассылки, которые проводятся ради дела, затрагивающего интересы всей нации, организация может собрать значительные суммы только благодаря контактам между людьми. Даже в массовых кампаниях имеет значение то, какие люди к ним привлечены.

- *Люди дают деньги потому, что хотят.* Это им приятно и вызывает у них чувство удовлетворенности — то есть вы не навязываетесь кому-либо с просьбой подумать о пожертвовании организации только потому, что вы считаете ее достойной. Осознание этой простой истины является, возможно, самым серьезным препятствием в работе попечителя, неохотно выполняющего обязанность фандрайзера. Обращаясь к людям с просьбой за деньгами, вы доставляете им удовольствие и льстите им.

- *Люди дают деньги только тогда, когда их об этом просят.* Добровольные пожертвования редки. Общие призывы оказать помощь, без конкретного указания пожерт-

вования не дают результатов. Отсюда вытекает важный вывод: люди делают крупные пожертвования только тогда, когда их просят о крупных пожертвованиях. О конкретных суммах. В ходе кампаний по пополнению капитала самым важным и наиболее щекотливым аспектом является обращение к основному потенциальному донору с просьбой о крупном пожертвовании — как просить, какую сумму. Донор может не дать столько, сколько у него просят, но его не оскорбит сама просьба; и почти в любом случае пожертвование будет больше, чем если бы донора не попросили о более крупной сумме.

- *Люди дают деньги на финансирование возможностей, а не потребностей.* Возможность помочь организации достичь цели или выполнить трудную задачу является более привлекательной, чем помощь для поправки финансового положения. Трудно собирать деньги только на покрытие дефицита.

- *Люди дают деньги успеху, а не нужде.* Эффект победителя действует и в фандрайзинге: люди любят участвовать в успешной кампании, иметь дело с организацией, получающей поддержку.

**Самым популярным инструментом фандрайзера является заявка на грант/субсидию**

- Грант — средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением, частным лицом) НКО или частному лицу для выполнения конкретной работы. В отличие от займа, средства, полученные по гранту, не нужно возвращать.

- Для получения гранта фандрайзер должен пройти сложную процедуру подачи заявки на получение гранта, участие в конкурсе.

- Списки фондов, осуществляющих грантовую поддержку, имеются в сети Интернет (контактные адреса, телефоны, электронная почта).

- Следующий этап — выяснение приоритетов Фонда, наличие специальных программ и текущих конкурсов, условия получения поддержки.

- С первыми письмами в Фонд и представлением аннотаций заявок начинается работа по формированию доверия к проекту, к организации-заявителю, к участникам проекта.

Надо иметь безупречную грантовую историю, определенный круг знакомых из представителей фондов и тех, кто иногда работает экспертом по рассмотрению заявок на гранты.

- Полезно в НКО иметь специалиста по написанию заявок на гранты.

- Продумывая условия своей финансовой устойчивости, найти и местные, негрантовые источники ресурсов

#### **Цели фандрайзинга:**

- сбор средств;
- привлечение ресурсов;
- сообщения о своих намерениях, целях, проектах и

возможностях;

- работа с новыми партнерами, сторонниками.

#### **Ожидаемые результаты фандрайзинга:**

- денежные средства;
- время волонтеров;
- технологии и ноу-хау партнеров;
- товары, оборудование, продукция по приемлемой цене;
- услуги.

**Среди принципов фандрайзинга следует выделить ключевые:**

- обращение **за помощью, прежде чем** кто-то её предложит;

- персонификация работы с донором: **хороший фандрайзер всегда находится в поле** (на переговорах, встречах, на телефоне); лучше встречаться на месте проекта либо нужны видео-, фото- или текстовые материалы, описывающие проект;

- принцип Парето: **80% средств от 20%** доноров, но другие 80% доноров отнимают 80% Вашего времени;

- необходимо **знать мотивацию донора** (мысли/ цели траты средств/ личные причины/ интересы). Роль фандрайзера — помочь в реализации интересов донора;

- **прозрачность деятельности во имя доверия:** предоставление сведений об НКО, в том числе о расходах на цели пожертвования, сообщение донору об успехе, согласование условий отчетности;

- выстраивание долгосрочных отношений с донорами, так как **лучше найти доноров на долгие годы;**

- планирование фандрайзинга: **90% времени — подготовка просьб, встреч, обращений.** План поможет ко-

ординировать, концентрировать усилия, контролировать время, процесс, понять роль каждого, извлекать «уроки» на будущее;

- следует помнить о **трёх условиях работы: план на 3 года, цели, работа по плану**;
- выражение благодарности донору.

**Существует несколько правил для подготовки НКО к фандрайзингу:**

- **правило 1:** надо вложиться в развитие фандрайзинга (минимум — ЭВМ, телефон, факс, Интернет, копир, цифровая фотокамера);

- **правило 2:** подготовить фандрайзинговую команду и обучить;

- **правило 3:** комплект фандрайзинговых материалов (буклеты, брошюры, конверты с логотипом организации, баннеры, стенды (для акций), собственно фандрайзинговый буклет об НКО, фото, миссия; 5-6 фактов о задачах и темах; 1-2 кейса с фото; как помогать Вашей НКО);

- **правило 4:** составить список фандрайзинговых powodов (мероприятий, событий, встреч, удобных для поиска партнёров);

- **правило 5:** информационные технологии — на службу фандрайзинговой команды.

**Можно выделить основные этапы фандрайзинга:**

1. Планирование:

- разработка содержательной программы привлечения средств;

- определение расходов НКО на год;

- выбор видов фандрайзинга.

2. Реализация:

- выбор методов проведения фандрайзинга;

- установление ответственности за проведение фандрайзинга;

- выделение средств на реализацию фандрайзинга.

3. Контроль:

- осуществление контроля за реализацией фандрайзинга;

- корректировка планов с учетом изменений.

4. Анализ:

- определение эффективности планирования;

- анализ эффективности этапа реализации;

- оценка эффективности конечных результатов.

**Важно осуществлять анализ эффективности фандрайзинга. Для этого необходимо ответить на ряд вопросов:**

- насколько поставленные цели кампании соответствуют объективным потребностям — эффективность поставленных целей;

- насколько полученные результаты соответствуют поставленным целям — результативность кампании;

- насколько эффективными оказались затраты средств (денег, времени, людей) на получение результата;

- каков коэффициент окупаемости расходов (привлеченные расходы/расходы на фандрайзинг);

- каков коэффициент рентабельности (100% \* доход (разница между привлеченными средствами и расходами на фандрайзинг)/ привлеченные средства).

Важным этапом реализации проекта является оценка результатов. Она осуществляется следующими методами:

- количественные методы — переводят опыт в единицы, которые могут быть обсчитаны, сравнены, измерены, обработаны статистически (средние значения, % соотношения);
- качественные методы — прямые контакты с людьми, включенными в проект (интервью, прямое или опосредованное наблюдение, анализ определенных документов).

Успешный социальный проект складывается из нескольких элементов:

- выявленные острые потребности целевой группы или плохо решаемая социально значимая проблема (в сфере деятельности НКО);
- «своя» плодотворная идея (в контексте миссии НКО);
- цель проекта — ясно сформулирована, достижима, измерима, этична;
- задачи и ожидаемые результаты (услуги);
- ресурсы доступны, диверсифицированы;
- методы освоены, созданы, эффективны.

**Хорошо сформулированная проблема подразумевает:**

- Наличие формулировки, которая:
- сжато характеризует ситуацию, требует изменений

(через противоречие или через необходимость удовлетворения потребностей целевой группы или смешанный вариант);

- показывает круг тех, кого, чего она касается (целевая группа);
- даёт количественную информацию;
- **учёт последствий:**
- рассмотрены последствия из-за неразрешения проблемы;
- указано, на какое количество людей проблема влияет;
- **указание причин:**
- рассмотрено, почему существует такая проблема;
- выявлены причины, вызывающие эту проблему;
- прослежена связь этих причин.

**Цель проекта** — это уникальное решение проблемы организацией, обладающей необходимыми знаниями, опытом, ресурсами, действия по устранению негативного явления или его причин. Цель любого проекта — решение (ослабление) выявленной (поставленной) проблемы.

**Задача проекта** не является процессом. Это конечный результат, который мы надеемся достичь по окончании проекта.

**Советы по формулированию задач проекта**

Избегайте слов, которые показывают процесс:

- поддерживать;
- улучшать;
- усиливать;

- содействовать;
- координировать;
- перестраивать.

Используйте те, которые означают завершенность:

- подготовить;
- распределить;
- уменьшить
- увеличить;
- организовать;
- изготовить;
- установить порядок.

### **Важно не путать задачи и методы!**

Пример плохой задачи: «Проведение стажировки для руководителей детских и молодежных организаций» — это метод!

Пример хорошей задачи: «Повысить уровень профессионализма руководителей детских и молодежных организаций» Затем можно продумывать методы, с помощью которых возможно решить данную задачу. Например: стажировка, семинар, круглый стол и т.д.

### **Метод подразумевает:**

- «путь к чему-либо»;
- детальное описание мероприятий, которые необходимо провести для достижения намеченных результатов и для решения поставленных задач с помощью определенных ресурсов;

- реалистичность, применимость в указанные сроки и на основе имеющихся ресурсов;

- наличие плана действий, а также ответы на следующие вопросы:

- что будет сделано;
- кто будет осуществлять действия;
- как действия будут осуществляться;
- когда и в какой последовательности;
- какие ресурсы будут привлечены.

### **Методы удачно сформулированы, если:**

- указывается разумно ограниченный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в срок и в пределах стоимости проекта;

- мероприятия ясно и четко описаны;
- понятны причины выбора этих мероприятий;
- убедительна последовательность;
- ясен состав разработчиков;
- ясно, кому служит проект;
- видна логическая цепочка: проблема-цель-задачи-методы.

Рассмотрим **типичные ошибки** при подготовке проектных заявок:

- основной запрос средств на текущую деятельность организации;
- СО НКО не знает потребностей целевой группы, даже зная, кто это и сколько их;
- не продумана стратегия (не продумана логика проекта);



- не обоснованы предположения;
- результаты не согласуются с целью (нарушены причинно-следственные связи);
  - в оценке ожидаемых результатов нет количественных и качественных характеристик;
  - нет системы оценки: как понять, что проект реализован эффективно;
  - неэффективный бюджет: бюджет не соответствует плану мероприятий, не обоснованы или «раздуты» статьи бюджета.

Ниже представлены наиболее частые **причины отказа** в допуске к экспертизе конкурсной заявки:

1. несоответствие видов деятельности организации-заявителя положениям ст.31.1 ФЗ от 12 янв. 1996 г. N 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;
2. несоответствие цели, задач и мероприятий проекта, указанных в заявке на участие в конкурсном отборе;
3. наличие в отношении организации-заявителя процедур ликвидации, реорганизации, банкротства, приостановления ее деятельности в порядке, установленном законодательством РФ;
4. наличие политических партий среди учредителей организации-заявителя;
5. наличие у НКО-заявителя задолженности по уплате налогов и сборов в федеральный и местный бюджеты;
6. наличие факта ограничения прав НКО-заявителя на распоряжение денежными средствами, находящимися на её счетах;

7. отсутствие у организации-заявителя опыта деятельности, аналогичной деятельности по приоритетному направлению конкурсного отбора, по которому представлена заявка на участие в конкурсном отборе, в течение не менее 1 года, предшествующего дню представления заявки на участие в конкурсе;

8. отсутствие в течение двух лет, предшествующих году, в котором представлена заявка на участие в конкурсном отборе, объема полученных организацией-заявителем доходов (в том числе грантов, пожертвований, субсидий и иных целевых поступлений) в общей сложности не менее 20% от размера запрашиваемой субсидии в случае представления заявки на участие в конкурсном отборе с указанием размера запрашиваемой субсидии свыше 300 тыс. руб.;

9. некомплектность состава заявки на участие в конкурсном отборе, и (или) оформление документов с нарушением требований.

### **Новые механизмы фандрайзинга**

Одним из перспективных способов получения средств является **краудфандинг**. Краудфандинг — (народное финансирование, от англ. crowd funding, crowd — «толпа», funding — «финансирование») — это коллективное сотрудничество людей, которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы вместе, как правило через Интернет, чтобы поддержать усилия других людей или организаций.

Краудфандинг для России — относительно новое понятие. Его использование в нашей стране связано с рядом проблем:

- отсутствие критической массы тех, кто готов и может платить;
- неразвитость платёжных механизмов; краудфандинг может считаться инструментом мошенников;
- в России опыт Интернет-стартапов в начале пути;
- многие люди не информированы о краудфандинге;
- копирование западных образцов без учета местной специфики, в частности, налогового законодательства.

**Краудфандинговые платформы** позволяют оптимизировать поиск ресурсов в Интернете. Что это такое?

- Это Интернет-сервисы по сбору средств на коммерческие и благотворительные цели.
- Краудфандинг в бизнесе — это модель предпроектирования производственной продажи. Так собирают деньги в IT-индустрии, музыкальной сфере и кино.
- По данным сервиса СтартапАфиша, в РФ сейчас действуют более 20 краудфандинговых Интернет-платформ. Большая часть не имеет специализации, а осуществляет сбор средств на любые цели (47,6%). Узкая специализация у одной платформы — заказ программного обеспечения. Остальные платформы — это творческие (28,5%) и социальные (19%) проекты.
- На «С миру по нитке» опубликован рейтинг проектов. На первом месте находится дизайн, затем — образование, спорт, творчество, экология, журналистика,

- В конце топового списка — благотворительность.
- Получить поддержку от крупных компаний и спонсоров не так просто, и часто это ограничивает авторов в свободе творчества, поэтому на первый план выходит краудфандинг.

• Краудфандинг (от англ. crowd funding) — это механизм коллективного финансирования проектов, при котором деньги на создание нового продукта поступают от его конечных потребителей. Это шанс изучить аудиторию, узнать ее потребности и оцепить жизнеспособность своей идеи.

• В отличие от стандартных рыночных механизмов народное финансирование позволяет создать на сто процентов окупаемый проект, не затрачивая средств на рекламу, маркетинг, анализ рынка.

• Вместо crowd funding для раздела софинансирования творческих проектов использовано слово «Акционирование».

#### **Как это работает**

• Краудфандинг не подразумевает получение пользователем прибавки от конечного продукта, но такой вклад и нельзя назвать безвозмездным — иначе метод был бы крайне неэффективным.

• Чтобы механизм коллективного финансирования работал четко и слаженно, автор проекта предлагает поддержавшим его определенное вознаграждение. Это может быть конечный продукт или другие эксклюзивные товары.

**Краудфандинг — модель группового софинансирования проектов — по-прежнему не самая популярная среди российских некоммерческих организаций схема привлечения средств. Для того, чтобы рассеять некоторые стереотипы относительно краудфандинга, приведём фактические данные.**

В России активно появляются такие платформы (Тугеза, Русини, Рында, С миру по нитке и др.), но пока они не играют значительной роли в формировании благотворительных средств: преимущественно некоммерческие организации рассчитывают на помощь крупного бизнеса, государства и на гранты.

Есть ли будущее у краудфандинга, организованного онлайн? Если вы все еще сомневаетесь в ответе, то достаточно взглянуть на интересные факты:

- Самый ресурсоемкий технологический проект «Pebble», опубликованный на краудфандинговой платформе Kickstarter, привлек более 6 283 000 долларов. Сбор средств продлится до 18 мая, и уже сейчас очевидно, что денег будет еще больше — сумма вырастает каждый раз при обновлении страницы проекта. Эти средства пожертвовали более 42 000 человек, сделавшие свой вклад в реализацию идеи без расчета на получение дивидендов и возможности выкупить долю в проекте, который уже сейчас кажется коммерчески успешным.

- Многие проекты **финансируются** на 1000% больше запрошенной суммы. Представьте себе, что вы не только собираете деньги для реализации своего проекта по смете,

но и получаете большой бонус, который можно инвестировать в дальнейшее развитие: сделать более мощную PR-кампанию, привлечь более дорогих специалистов. Люди, которые перечисляют деньги, видят, что сумма уже покрыта и автор в любом случае получил деньги на реализацию. Ими движет желание быть сопричастными к успеху автора и дальнейшей жизни его идеи.

- Очень часто **бренд не имеет значения**. Люди обращают внимание на качество вашей идеи и на потенциал команды, и намного реже на то, сколько лет работает организация, сколько у нее было других проектов и каково количество подписчиков в социальных сетях. Присутствие на таких площадках дает возможность привлечь к вашему делу новых сторонников, о которых вы могли не знать. Более того — один яркий проект может вывести на новый уровень всю организацию.

### **Использованная литература**

1. Три причины, по которым НКО нужен краудфандинг [Электронный ресурс] // [http://te-st.ru/2012/04/24/crowdfunding\\_russia/](http://te-st.ru/2012/04/24/crowdfunding_russia/).
2. Введение в фандрайзинг [Электронный ресурс] // <http://ngonov.natm.m/?id=1645>.
3. Купреева В.Н. Расширение возможностей источников финансирования некоммерческих организаций. Омск: ОмГТУ. 2007. №3.162-166
4. Фандрайзинг для некоммерческих организаций (НКО) [Электронныйресурс] //.

## Мотивация сотрудников и активистов некоммерческих организаций

**Мотивация** (от греч. motif, от лат. moveo — двигаю) — внешнее или внутреннее побуждение человека к деятельности ради достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В узком смысле слова «мотивированная деятельность» — это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение целей, реализацию интересов. В мотивированной деятельности индивид сам определяет меру действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

В условиях ограниченности материальных и финансовых ресурсов, характерных для некоммерческого сектора, мотивация является важнейшим фактором активности деятельности. В данном случае мотивация — это совокупность побудительных причин, определяющих деятельность как индивида, так и коллектива. Основным в общей структуре мотиваций является экономический интерес. Доход выступает стандартным и обобщающим показате-

лем успеха и оценки деятельности, характеризует эффективность использования ресурсов, является источником дальнейшего развития.

Здесь необходимо делать различия в структуре и понятии дохода. Для человека внутри организации это, в первую очередь, доход в виде заработной платы, поощрений, материальной помощи, социальных гарантий, конкурсных премий.

Для организации в целом доход — это не только прибыль или валовой доход от деятельности, но и определенная свобода в использовании этого дохода для достижения поставленных целей и задач организации.

### Финансовые методы мотивации

В общем случае финансовые методы мотивации — это предложение соответствующего денежного вознаграждения в обмен на прилагаемые усилия.

Для некоммерческих организаций в силу особенностей учетной политики, бюджетных процедур и ограничений грантодателей разумно выделить три основные составляющие финансовых рычагов мотивации сотрудников как наиболее часто применяемые:

1. основная заработная плата:
  - обязательный минимум;
  - дополнительная оплата (возможность участия в нескольких проектах, командировочные расходы);
2. система налогообложения;
3. социальные гарантии:
  - компенсация отпуска;

- оплата больничных листов;
- страхование жизни сотрудников;
- пособия в случае увольнения по сокращению штата или ликвидации организации.

### **Мотивация для организации в целом**

Объединившись в организацию для достижения общих целей, люди, в первую очередь, заинтересованы, чтобы эта организация существовала. Для существования организации необходимо, чтобы выполнялся ряд обязательных условий:

- наличие юридического статуса;
- наличие юридического адреса;
- наличие помещения для функционирования организации;
- предоставление отчетности о деятельности организации в регистрирующий орган, бухгалтерской отчетности, расчетов по налогам и сборам, что влечет за собой наличие персонала соответствующей квалификации;
- наличие телефонов и других средств связи.

Выполнение этих условий требует определенных средств, что и служит минимально необходимым объемом финансирования организации и действенным стимулом для ее участников к деятельности.

Поскольку люди объединяются в организацию не только для того, чтобы поддерживать ее существование, а для выполнения определенных задач, то до тех пор, пока эти задачи им интересны, это и является стимулом для деятельности — поиска финансирования и для осуществле-

ния проектов для достижения целей, ради которых люди в организацию объединились. Поэтому важной функцией управления с точки зрения мотивации является корректировка целей организации и стимулирование интереса участников организации к достижению этих целей.

Можно выделить способы мотивации для деятельности организации:

- а) зарабатывать или оказание платных услуг;
- б) осуществление проектов в рамках целевого финансирования.

Основные финансовые мотивы — необходимость поддержания юридического статуса и работа по наполнению бюджета до уровня «безбедного» существования организации и, как следствие, выбор того или иного метода.

Мотивация может быть как положительной, так и отрицательной. При этом некоторые ее способы в определенный период для конкретной организации могут быть положительными, а спустя некоторое время для той же самой организации — отрицательными и наоборот.

Небольшой процент административных расходов для проектов внутри организации изначально служит стимулом для привлечения средств и ускоряет развитие организации, повышает ее стабильность и устойчивость, но потом наступает момент, когда организация просто перестает справляться с количеством осуществляемых проектов, что снижает качество работы и предоставляемых услуг, приводит к подмене ценностей и является уже отрицательным фактором, тормозящим развитие организации.

Налоговое законодательство может быть положительным стимулом — льготы для определенных видов организаций, для некоторых видов деятельности. С другой стороны, — предоставление одних льгот порой ограничивает другую деятельность или зависит от наличия или отсутствия деятельности, что снижает свободу в развитии деятельности НКО.

### **Методы мотивации, когда в организации несколько программ и проектов**

В первую очередь, на стратегию организации данного вида мотивации привлечения проектов в организацию будет влиять стратегия организации в целом.

Существует несколько вариантов формирования стратегии организации и управления мотивациями для проектов.

1 вариант — привлечение максимального количества проектов независимо от объема финансирования каждого из проектов;

2 вариант — привлечение крупных проектов: долгосрочных, с большим объемом финансирования;

3 вариант — привлечение кратковременных проектов, но с большим (или с определенным минимальным) уровнем финансирования.

Мотивацией по первому варианту, то есть для привлечения в организацию проектов вообще, служит низкий процент административных отчислений по сравнению с другими.

Для второго варианта годовые административные расходы должны делиться между проектами не пропорцио-

нально доходу (расходу проекта), а абсолютная величина должна делиться по количеству действующих проектов. В этом случае проект внутри организации заинтересован в привлечении как можно большего объема средств, так как независимо от того, какой будет доход, сумма отчислений на административные расходы будет одинаковой по абсолютной величине.

Для третьего варианта можно применять как первую так и вторую схему, но не за год, а за время действия проекта. При этом выбор схемы — процента или абсолютной величины административных отчислений, а также величина этих расходов будет регулировать минимальную сумму проекта и привлекать проекты с большим финансированием. Так как при такой схеме растягивание вялотекущих проектов во времени невыгодно, стимулируется выполнение проектов в оптимальные сроки.

### **Нефинансовые методы мотивации**

Успех общественных объединений складывается из усилий отдельных людей. От людей зависит эффективность работы любой организации. А качество работы зависит от настроения человека, его энергии, его целей. Что такое мотивация? Она складывается из чувств, которые мы испытываем в ситуации, когда речь идет о наших основных потребностях (хочу/не хочу). Поскольку мы видим, что и у людей, и у объединений могут быть потребности, никак не связанные с финансовыми интересами, можно сделать вывод о том, что возможно и необходимо искать

эффективные методы нефинансового мотивирования для вовлечения людей в процесс деятельности общественных объединений.

Высшим источником энергии для человека является его личный мотив.

Говоря о нефинансовых методах мотивирования, мы будем, прежде всего, говорить о мотивировании людей для их участия в решении социальных проблем.

Социальная проблема — это форма существования и выражения необходимости для общества осуществить определенную деятельность.

Для решения социальных проблем любым организаци- ям, прежде всего, необходимы мотивированные люди. Для общественных объединений такие люди в большей сте- пени необходимы, так как эти организации, как правило, постоянно должны доказывать обществу свою эффек- тивность для получения ресурсов.

### **Объекты мотивирования**

Попробуем увидеть группы людей внутри и вокруг ор- ганизации, чьи мотивы важны и в чем дополнительном мотивировании должна быть заинтересованность.

**Первый круг** — группы внутри организации. Их, как минимум, три:

*Добровольцы* — члены организации, правления, сове- тов, комитетов, люди, работающие бесплатно в офисе, в проектах, на разовых акциях, добровольные неформаль- ные помощники наших основных клиентов.

*Персонал* — люди, чьи услуги и квалификацию органи- зация оплачивает.

*Причастные* — это люди, не имеющие прямой личной ответственности: друзья, родственники, коллеги членов персонала и добровольцев, друзья организации.

**Второй круг** — группы клиентов организации. Это две группы — прямые и косвенные клиенты.

*Прямые клиенты* — это люди, для которых работает организация (например, инвалиды, люди с химическими зависимостями, старики и дети, персонал других органи- заций).

*Косвенные клиенты* — это те, кто в той или иной мере участвует в деятельности организации (например, персо- нал организаций партнеров и доноров). А также те, от кого в какой-либо мере зависит деятельность организации (на- пример, депутаты, журналисты, чиновники).

**Третий круг** — все те, кто не входит в первый и второй круги (например, члены местного сообщества, в котором находится наша организация, жители региона, граждане страны, люди в других странах).

рис. Мотивирование групп лидером



Несомненно, для организации, в первую очередь, важны мотивы людей из групп первого и второго кругов. Именно от них зависит текущая работа организации, ее настоящее и будущее, ее устойчивость и развитие. В устойчивости и развитии организации больше всего заинтересованы наиболее мотивированные члены команды. Как правило, это формальные и неформальные лидеры разных уровней, имеющие устойчивую самомотивацию. От степени осоз-

нания этими людьми ценности человеческих ресурсов для исполнения миссии организации во многом зависит ее открытость, способность адаптироваться к изменяющимся условиям, эффективность, т.е. успешность. Эти люди наделены полномочиями или самостоятельно принимают на себя ответственность за выявление мотиваций других людей и за их дополнительное мотивирование. Лидеры мотивируют, прежде всего, людей из трех групп первого круга (персонал, добровольцы, причастные). С их помощью и при их участии лидеры мотивируют прямых и косвенных клиентов. При помощи косвенных клиентов, которые знают приоритеты и достижения организации, лидеры могут мотивировать любого человека, живущего на соседней улице или в другой стране.

Люди из первого и второго кругов осуществляют и взаимное мотивирование. Персонал и добровольцы, тесно связанные в процессе деятельности, безусловно, могут мотивировать друг друга. Эти люди сотрудничают и конкурируют одновременно. Из группы «причастные» люди часто попадают в группы «персонал» и «добровольцы» — именно благодаря взаимному мотивированию.



рис. Взаимное мотивирование групп



### Нефинансовые методы мотивирования, ориентированные на личные потребности

Общественные объединения предоставляют уникальную возможность для человека совместить удовлетворение своих личных потребностей с потребностями общества. Поэтому общественные объединения — самая благоприятная среда для развития добровольчества.

Основные личные потребности и мотивы людей  
**РАСТИ:**

- Профессиональное развитие;
- Необходимость самореализации;
- Желание влиять на социальные изменения;
- Проявление своей позиции через действие;
- Приобретение новых знаний и навыков.

**ДЕЛАТЬ:**

- Причастность к важному/значимому;
- Реализация профессионального опыта;
- Применение жизненного опыта;
- Утверждение собственной значимости;
- Необходимость ощутить наполненность и смысл своей жизни.

**ЛЮБИТЬ:**

- Поиск уважения и признания;
- Поиск друзей/общности;
- Желание создать доверительные взаимоотношения;
- Необходимость проявить заботу, принести пользу;
- Проявление действенного милосердия, солидарности, религиозных норм.

**БЫТЬ:**

- Чувство вины, чувство долга;
- Страхи;
- Необходимость самовыражения;
- Стремление к влиянию и власти;
- Поиск формального статуса.

### **ИМЕТЬ:**

- Поиск материальной поддержки
- Поиск услуг и информации
- Необходимость разрешения личных эмоциональных и психологических проблем
- Поиск жизненных опор и причастности к...
- Надежда выжить в группе

Итак, методы мотивирования должны адекватно отвечать всем пяти основным группам потребностей: «ИМЕТЬ», «БЫТЬ», «ЛЮБИТЬ», «ДЕЛАТЬ», «РАСТИ».

Организация должна быть способна адекватно ответить как на альтруистические побуждения, так и на личную заинтересованность людей.

Ответственность организации, с одной стороны, состоит в том, чтобы точно выявлять имеющиеся у людей потребности и мотивы, способствующие достижению общественной пользы. Выявление мотивов является обязанностью лидеров. Они ведут за собой людей, а значит, обладают устойчивой самомотивацией, дающей им аргументы и силы мотивировать других. Это работа, которую нельзя сделать один раз и навсегда. Это постоянный труд, к которому необходимо подходить гибко и творчески.

Нефинансовые методы мотивирования, ориентированные на основные социальные потребности

Большинство людей начинает испытывать заинтересованность в работе, если удовлетворена хотя бы одна — или более — из трех основных социальных потребностей:

- потребность в достижениях;
- потребность в принадлежности;
- потребность оказывать влияние.

Параметры	Потребность в достижении	Потребность в принадлежности	Потребность оказывать влияние
Основные характеристики	а) выполняет работу на отлично;	а) самая главная ценность — человеческие отношения;	а) хорошие лидеры;
	б) работа в одиночку;	б) хорошо работает в коллективе;	б) стараются повлиять на ситуацию и на других людей;
	в) много говорит о личных успехах и достижениях.	в) усердно работает на благо команды.	в) ярко выражена потребность оказывать влияние.
Методы мотивирования людей	а) способен адекватно выполнить любое поручаемое задание;	а) создает дружественную атмосферу в коллективе;	а) предлагает сотрудничество в достижении высоких целей;
	б) контролирует и оценивает работу других людей;	б) обеспечивает доброжелательное отношение сотрудников и лидеров;	б) включается в деятельность, связанную с разработкой стандартов управления;
	в) фиксирует успехи и поощрения.	в) выполняет оперативные задания;	в) содействует развитию наставнических навыков.
Возможная профессиональная принадлежность	Администратор, секретарь.	Социальный работник, PR-специалист, пресс-секретарь, фандрайзер.	Представитель руководящего органа, эксперт, менеджер, тренер, наставник.

### Как использовать нефинансовые методы мотивации?

Чтобы добиться заинтересованности, бесплатной работы и участия нужных вам людей в деятельности некоммерческой организации, прежде всего, необходимо определить потребности организации. Есть отличный способ — ответить себе на ряд вопросов:

1. Поддержка каких людей Вам нужна? Для чего? Какая именно?
2. Как изменится Ваша организация, если Вы получите эту поддержку?

3. Что изменится в Вашей жизни, если через месяц Вас будут окружать 50 человек, ответственных и заинтересованных, готовых решать разнообразные задачи?

4. Кто в Вашей организации поставит эти задачи, будет поддерживать, контролировать и оценивать деятельность людей?

На эти и многие другие вопросы необходимо ответить, прежде чем начинать мотивировать людей, которые еще не включены в деятельность организации.

Есть простой алгоритм вовлечения людей в деятельность.

Если рассмотреть практическое применение любого метода мотивирования по шагам, то можно увидеть некую лестницу: (см. рис. ).



Крутизна лестницы, по которой вы шагаете, зависит от:

- истинных мотивов человека;
- высоты целей и конкретности задач организации;
- реальных условий, в которых действует организация;
- Вашей квалификации.

Как только человек получает «необходимое», у него появляется возможность сделать что-то, проявить свою активность. Нужно поддержать его намерение сделать это.

#### **5 полезных советов для эффективного взаимодействия с мотивированным человеком:**

1. Покажите человеку те возможности, которые открываются перед ним в связи с его проявленной активностью и способностями.
2. Обязательно предоставьте право выбора.
3. Поручите что-то конкретное, если это ваш доброволец.
4. Не забывайте признавать заслуги и достижения.
5. Помогите человеку увидеть свои способности с разных сторон.

### **Стили руководства как метод мотивации сотрудников**

Одним из важных факторов эффективного управления некоммерческой организацией является наличие системы влияния руководства организации на персонал посредством применения различных приемов, способов и методов воздействия.

В совокупности способы и методы влияния на подчиненных образуют соответствующий стиль руководства в организации.

Стиль деятельности конкретного руководителя зависит от его управленческой подготовленности, личностных черт и характеристик подчиненных. В свою очередь, стиль руководства в значительной мере определяет авторитет руководителя и степень достижения им уровня реального неформального лидерства в коллективе.

Во многих некоммерческих организациях неформальный лидер и формальный руководитель организации — не одно и то же лицо. Лидерство, в отличие от руководства, реализуется в системе неформальных отношений между людьми, работающими в организации, тогда как руководство является атрибутом формальных, официальных внутригрупповых отношений.

Исходя из этого возникают основные сходства и отличия руководителя от лидера:

<b>Руководитель организации</b>	<b>Лидер</b>
Назначается официально	Признается группой, минуя официальные отношения
Наделен правами и полномочиями, согласно законодательству	Лишен таких прав
Несет перед законом ответственность за деятельность группы и за ее результаты	Остается в стороне от ответственности за работу группы и за все, что в ней происходит.
Полная подчиненность принятым в организации целям	
Постоянное общение с людьми	
Воздействие на членов группы для достижения общих целей	
Положительное мотивирование персонала на достижение успеха в деятельности группы	
Реализация социального влияния на коллектив	

### **Полезные и использованные источники:**

1. Друкер Питер Ф. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика. Киев. Изд-во «Вильямс». 2007.
2. Общее управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга 1. Под ред. Центра поддержки НКО. -М. Изд-во МСоЭС. 2002.
3. Управление человеческими ресурсами НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга II / Под редакцией Центра поддержки НКО. — М. Изд-во МСоЭС. 2002.
4. Учебный курс для лидеров и активистов некоммерческих организаций. Петрозаводск. НП «Карельский ресурсный центр общественных организаций». Издательский дом «ПИН». 2010.
5. Юозайтис А., Юозайтене Р. Некоммерческие организации: от ясной стратегии к эффективной практике. Вильнюс. 2004 г.

Для заметок:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Издано ЯРОО «Центр социального партнерства»  
при поддержке Министерства экономического развития России  
Отпечатано: ИП Дурынин, г. Ярославль, ул. Клубная, д. 11-2-65.  
Тираж 500 экз. 2015 год.*