



USAID
ԱՄԵՐԻԿԱՅԻ ԺՈՂՈՎՐԴԻՑ

ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԴԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅԱՆ
ՀԱՍՏԱԿԱՐԳԵՐԻ ՀՁՈՐԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳԻՐ

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ Ձեռնարկ

Երևան, 2008թ.

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ

Ձեռնարկ

Սույն ձեռնարկը հնարավոր է դարձել Ամերիկայի Ժողովրդի աջակցության շնորհիվ՝ ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության (ԱՄՆ ՄԶԳ) միջոցով: Արտահայտված տեսակետները հնարավոր է, որ չհամընկնեն ԱՄՆ ՄԶԳ կամ ԱՄՆ կառավարության տեսակետների հետ:

Ներածություն

Կազմակերպական զարգացումը երկարատև գործընթաց է, որի հաջողությունը կախված է ներքին և արտաքին միջոցառումների ամբողջական իրականացումից:

Ներքուստ, գործընթացն իր ետևից բերում է աշխարհայացքի փոփոխություն՝ աշխատողներին վերակողմնորոշելով դեպի զարգացման նպատակներ, զարգացման բաժնի ստեղծում, թափանցիկության բարձր մակարդակ, համագործակցություն, ճկունություն և ստեղծագործական մտածողություն, փաստերի վրա հիմնված պլանավորում և ռազմավարության մշակում, տվյալների տարբեր բազաների ստեղծում և պահպանում, կազմակերպության արխիվի վարում, ինքնավերահսկողության և ինքնագնահատման մեխանիզմների հաստատում:

Արտաքուստ, գործընթացը պահանջում է հանրության հետ խիստ սերտ կապերի իրականացում (PR), դրամահայթայթման և լոբբինգի ծրագրեր:

Հիմունքները

Ջարգացման մշակույթը

Կազմակերպական զարգացմանն ուղղված որևէ հաստատության ցանկացած ջանքի հիմքում ընկած է միասնության ներքին մշակույթը՝ զարգացման հստակ նպատակների լավատեղյակությամբ և դրանց ձեռքբերմանը նվիրվածությամբ: Առանց այդպիսի իրազեկության և նվիրումի կազմակերպական զարգացումը գրեթե դատապարտված է ձախողման:

Կազմակերպական զարգացման գործընթացի սկզբում կազմակերպության նախագահը, զարգացման պատասխանատուն և/կամ գործադիր ղեկավարները պետք է ամբողջ աշխատակազմին պաշտոնապես ներկայացնեն ինստիտուցիոնալ զարգացման իրենց տեսլականը, փոխանակեն մտքեր և կարծիքներ լավագույն եղանակների և փորձի շուրջ, հաստատեն ամբողջ անձնակազմի նվիրվածությունը զարգացման նպատակներին, որպեսզի բոլորը միանման ըմբռնեն իրավիճակը և մշակեն հատուկ ընթացակարգեր ու զանազան ծրագրեր՝ ուղղված զարգացման տեսլականի իրագործմանը: Գործընթացի այս փուլում կազմակերպության նախագահը և/կամ գործադիր ղեկավարները պետք է աշխատակազմի մեջ ներարկեն միասնական նպատակի և կոլեկտիվ եռանդի զգացում, խրախուսեն ստեղծագործական մտածելակերպն ու նորովի գործելու ճկունությունը՝ խթանելով կազմակերպության ու դրա գործի կենսականության և հիմնարար անհրաժեշտության նկատմամբ հավատը:

Ջարգացման բաժին

Կազմակերպության ներսում զարգացման բաժնի ստեղծումն առաջին գործնական քայլն է կազմակերպական զարգացման գործընթացի հատուկ քաղաքականությունների, ընթացակարգերի և ծրագրերի ձևակերպման գործում՝ միավորելու ամբողջ կազմակերպության ջանքերը դեպի զարգացում և գնալու դեպի «Ջարգացման ծրագրի» իրականացումը:

Ջարգացման համար պատասխանատուն պետք է ունենա հանրության հետ կապերի, դրամաշնորհային առաջարկ մշակելու, դրամահայթայթման և ջատագովության պահանջվող փորձն ու հմտությունները: Նա պետք է ունենա նաև կառավարման, հաղորդակցության և փոխզիջման հասնելու գերազանց հմտություններ, որպեսզի կազմակերպության ղեկավարության, ինչպես նաև աշխատողների հետ արդյունավետ կերպով հաղորդակցվի և հաջողությամբ ղեկավարի կազմակերպության զարգացման գործընթացը:

Ներքին ներդաշնակություն

Կազմակերպական զարգացման ցանկացած գործընթացի առավելագույն հաջողությունը կախված է կազմակերպության աշխատակազմի ներքին ներդաշնակությունից և համերաշխությունից:

Թեև կազմակերպության սահուն և արդյունավետ կառավարման համար կարևոր է հիմնել գործառույթների և պարտականությունների հստակ աստիճանակարգ, խիստ կարևոր է խթանել փոխադարձ վստահությունը, թիմային ոգին, բաց հաղորդակցությունը և թափանցիկությունը՝ մի կողմից անձնակազմի ներսում, իսկ մյուս կողմից՝ անձնակազմի և գործադիր ղեկավարների միջև: Այդ նպատակով աշխատակազմի անդամներին պետք է խրախուսել ազատորեն արտահայտելու իրենց մտահոգությունները կամ առաջարկությունները գործադիր ղեկավարության առջև: Կազմակերպությունների ղեկավարները պետք է մշտապես հիշեն, որ ստեղծագործական որոշումները հնարավոր են միայն բազմակարծիքային, դաստիարակող, աջակցող աշխատանքային միջավայրում, և որ արժե հաշվի առնել աշխատակազմի կողմից արտահայտված անհամաձայնությունները նախքան դրանք մերժելը՝ համարելով ղեկավարության հեղինակությանը հարված հասցնող մտքեր:

Ծրագրում (պլանավորում)

Կազմակերպության հետագա գործունեության և զարգացման մանրամասն ծրագրի կազմումը հատկապես խիստ կարևոր է կազմակերպության շարունակական կենսունակությունն ու աճն ապահովելու համար:

Կազմակերպական զարգացման նպատակով պլանավորումը հիմնականում հանգեցնում է զարգացման գլխավոր ծրագրի մշակմանը, որը պետք է ներառի բյուջեն և զարգացման ռազմավարությունների ու միջոցառումների բոլոր պահանջվող բաղկացուցիչները:

Ինքնագնահատում և վերահսկողություն

Քանի որ կազմակերպական զարգացմանն ուղղված բոլոր աշխատանքներում կա սովորելու անհրաժեշտություն, այդ գործընթացի ուղին բռնող ցանկացած կազմակերպություն պետք է սկզբում ստեղծի ինքնագնահատման և ինքնավերահսկման մշակույթ և՛ աշխատակազմի, և՛ գործադիր ղեկավարների մակարդակում:

Վերապատրաստում

Ցանկացած կազմակերպություն, որը սկսում է կազմակերպական զարգացման գործընթաց, պետք է հատուկ ուշադրություն դարձնի իր աշխատակազմի որակավորումների և հմտությունների շարունակական զարգացման վրա, որպեսզի նրանց լավագույնս նախապատրաստի գործընթացի համար պահանջվող հատուկ և ընդհանուր բնույթի խնդիրներին:

Աշխատակազմի անդամների համապատասխան որակավորման և վերապատրաստման կարիքները կարելի է որոշել անկախ փորձագետ հրավիրելու միջոցով: Նրա առաջարկությունների հիման վրա կազմակերպությունը պետք է քայլեր ձեռնարկի աշխատողներին, հատկապես զարգացման գործում ընդգրկված աշխատողներին համարժեք վերապատրաստում տրամադրելու համար:

Նախնական վերապատրաստումից հետո կազմակերպությունը պետք է քայլեր ձեռնարկի իր աշխատողներին շարունակական վերապատրաստում և ուսուցում տրամադրելու ուղղությամբ:

Տվյալների բազաներ

Տվյալների բազաները կազմակերպական զարգացման բարեհաջող գործընթացի, կարելի է ասել, «հումքն» են:

Հանրության հետ կապերի, դրամահայթայթման և ջատագովության հարցերում արդյունավետ լինելու համար կազմակերպությունը պետք է ստեղծի և վարի տվյալների բազաներ՝

- ՁԼՄ-ների (տեղական, միջազգային և սփյուռքի թերթեր և ամսագրեր, ռադիո, հեռուստատեսություն և ինտերնետ),
- նույն դաշտում գործող կազմակերպությունների,
- դոնորների (համայնքային դոնորներ, խոշոր բարեգործական կազմակերպություններ, ընտանեկան հիմնադրամներ, դոնոր կազմակերպություններ),
- կառավարական մարմինների (պետական և տեղական),
- տեղական ընկերությունների, այդ ընկերությունների գործադիր ղեկավարների և սեփական գործ ունեցող ձեռնարկատերերի, ովքեր ունեն ընկերությունների սոցիալական պատասխանատվության (CSR) և համայնքին վարձահատույց լինելու ներուժ,
- ջատագովությամբ (շահերի պաշտպանություն) զբաղվող խմբերի և կազմակերպությունների, որոնց աշխատանքն ունի ազդեցություն կազմակերպության գործունեության և նպատակների վրա:

Կազմակերպությունը պետք է նաև ստեղծի և վարի տվյալների բազաներ՝

- կազմակերպության միջոցների (գույք, սարքավորում և այլն),
- կազմակերպության աշխատողների և կամավորների:

Ջարգացման ծրագիր

Կազմակերպական զարգացման բարեհաջող գործընթացը մեծապես կախված է «Ջարգացման ծրագրից», որը գործընթացի համար ծառայում է որպես նախագիծ և զարգացման «մանրիֆեստ»:

Ջարգացման ծրագիրը, որը նախընտրելի է մշակել 5 տարվա համար, պետք է ներառի՝

- առարկան և նպատակը,
- դրամահայթայթման/միջոցների ներգրավման ռազմավարությունը,
- հանրության հետ կապերի ռազմավարությունը,
- ինտերնետային կայքի ստեղծման ռազմավարությունը,
- ընթացիկ բյուջեն,

- միջոցների ներգրավման տարեկան սանդղավորված թիրախները և համարժեք բյուջեի կանխատեսումները,
- աշխատակազմի, ծառայությունների, գույքի և այլ միջոցների (սարքավորում, մեքենաներ և այլն), եթե այդպիսիք կան, ընդլայնման հեռանկարները:

Ջարգացման ծրագրի նախագիծ կազմելը և ավարտուն տեսքի բերելը պահանջում է կազմակերպության աշխատակազմի և ղեկավարության հավասարաչափ եռանդուն ներդրումն ու համագործակցությունը և մեծապես կարող է շահել անկախ փորձագետի հետ համագործակցությունից և նրանից ստացած ուղղորդումից: Այդ աշխատանքի միասնական բնույթի շնորհիվ կազմակերպության բոլոր անդամները լավ կպատկերացնեն զարգացման գործընթացը և յուրաքանչյուր անհատից պահանջվող հստակ անելիքները: Ավելին, թիմային աշխատանքը կօգնի խթանել այն միտքը, որ զարգացման ծրագրի հաջողության գործում յուրաքանչյուրն ունի իր բաժինը:

1. Հանրության հետ կապեր

Հանրության հետ լավ կապեր պահպանելը նպաստում է նրան, որ կազմակերպությունը մշտապես գտնվի լրատվամիջոցների (հետևաբար և լայն հանրության), կառավարման մարմինների, հասարակական այլ կազմակերպությունների, շահերի պաշտպանության խմբերի, միջազգային կազմակերպությունների, օտարերկրյա դիվանագիտական կորպուսի և առկա ու հնարավոր դոնորների ուշադրության կենտրոնում: Այդպիսի ուշադրությունը նպաստում է կազմակերպության հանրային և պետական աջակցությանը, ստեղծում է գործընկերության հնարավորություններ, արագացնում է լոբբինգի գործընթացը և խիստ կարևոր է դրամահայթայթման համար:

Ա. Գովազդային նյութ

Հանրության հետ կապերի ապահովմանն ուղղված միջոցառումներին զգալիորեն նպաստում են տարբեր գովազդային նյութերը, որոնք հնարավոր է ուղարկել սովորական և էլեկտրոնային փոստով, ցուցադրել կամ, անհրաժեշտության դեպքում, առձեռն տրամադրել:

Կազմակերպության մասին գովազդային նյութերը առնվազն պետք է ներառեն տպագիր տեղեկատվական փաթեթ, որը պարունակում է՝

- նամակ կազմակերպության նախագահից,
- կազմակերպության առաքելության սահմանումը,
- գործունեության/ծառայությունների նկարագրությունը,
- գրանցված նվաճումները,
- թերթերից քաղվածքներ (եթե կան),
- հաջողության օրինակներ,
- դոնորների համար ֆինանսական ներդրում կատարելու ձևը:

Գովազդային փաթեթը կարող է նաև պարունակել PowerPoint նյութեր և կարճ վավերագրական տեսանյութեր, որոնք պատմում են կազմակերպության ընդհանուր աշխատանքի մասին կամ ներկայացնում են հաջողության պատմությունները:

Կազմակերպությունն ըստ հայեցողության կարող է ունենալ իր մասին ավելի երկար վավերագրական ֆիլմեր: Այդպիսի ֆիլմեր կարելի է նկարահանել զանգվածային միջոցառումների ժամանակ, ինչպիսիք են սեմինարները, համաժողովները, բարեգործական համերգները, ցուցահանդեսները և այլն:

Կարևոր գովազդային գործիք են տեղեկատվական թերթիկները: Հրապարակվելով ամիսը կամ եռամսյակը մեկ անգամ՝ դրանք կարելի է տեղադրել կազմակերպության ինտերնետային կայքում և/կամ տպագրել տարածման համար: Արդյունավետ տեղեկատվական թերթիկն ունի վառ պատկերներ ու լավատեսական հնչողություն և ներառում է կազմակերպության նախագահից (կամ զարգացման համար պատասխանատուից) նամակ, հաջողության օրինակներ, հարցազրույցներից հատվածներ և դրամական նվիրատվության ձև: Ընդհանրապես տեղեկատվական թերթիկներում ներկայացված հոդվածները պետք է հավասարապես անդրադառնան մի կողմից՝ նվաճումներին ու հիմնաքարերին, մյուս կողմից՝ կարիքներին:

Բ. Լրատվամիջոցներ

Կազմակերպությունն իր զարգացման բաժնի միջոցով (կամ մամուլի գրասենյակի, եթե այդպիսին կա) պետք է համագործակցական հարաբերություններ հաստատի բոլոր խոշոր տեղական և Միջուռքի լրագրերի խմբագիրների/հրատարակիչների հետ: Կազմակերպությունը պետք է նաև հարաբերություններ հաստատի միջազգային լրագրերի տեղական գրասենյակների հետ:

Կազմակերպությունը պետք է պարբերաբար հրապարակի մամուլի հաղորդագրություններ, ցանկալի է ամեն ամիս: Մամլո հաղորդագրությունները կարող են լինել կազմակերպության հաջողության պատմությունների ու նորությունների մասին կամ ազդարարել կարևոր ծրագրերը: Մամլո հաղորդագրությունները պետք է լինեն

հակիրճ, սեղմ և ներառեն մեջբերումներ կազմակերպության ներկայացուցիչներից կամ որոշակի նախագծերի, հիմնաքարերի կամ ծրագրերի հետ առնչվող անհատներից:

ՁԼՄ-ների հետ կապերի միջոցով կազմակերպությունը պետք է նաև խրախուսի խմբագիրներին/հրատարակիչներին անցկացնել հարցազրույցներ կազմակերպության ներկայացուցիչների հետ, հատկապես կարևոր ձեռքբերումների ժամանակ:

Գ. Նույն դաշտում գործող կազմակերպություններ ու շահերի պաշտպանության խմբեր

Կազմակերպությունը պետք է կապեր պահպանի այլ ՀԿ-ների և շահերի պաշտպանության խմբերի հետ, որոնք ունեն համանման նպատակներ և զբաղվում են նույնանման գործունեությամբ: Այդպիսի հարաբերությունները կարևոր են գործընկերություններ և համագործակցության ծրագրեր մշակելու և շահերի պաշտպանության կամ լոբբինգի հարցում ՀԿ-ների աջակցությունն ապահովելու համար:

Կապն այլ ՀԿ-ների և շահերի պաշտպանության կազմակերպությունների/խմբերի հետ կարելի է պահպանել սովորական կամ էլեկտրոնային փոստով՝ սկսած մամուլի հաղորդագրություններ և հաջողության պատմություններ ուղարկելուց մինչև հեռախոսազանգերն ու հանդիպումները:

Դ. Կառավարական մարմիններ

Կազմակերպությունը պետք է հատուկ ուշադրություն դարձնի պետական, ինչպես նաև տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ գերազանց հարաբերություններ ստեղծելուն և պահպանելուն, հատկապես այն դեկավարների կամ մարմինների հետ, որոնց գործառույթները կարող են անմիջական ազդեցություն ունենալ կազմակերպության գործունեության վրա:

Պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինները կազմակերպությանը կարող են տրամադրել ֆինանսական կամ բնաիրային աջակցություն, օգնել կատարելագործելու կամ ընդունելու կազմակերպության աշխատանքներին առնչվող ենթաօրենսդրական ակտեր կամ օրենքներ և նպաստել կազմակերպության հասարակական նկարագրի բարձրացմանը:

Կապը պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ կարելի է պահպանել սովորական կամ էլեկտրոնային փոստով՝ սկսած մամուլի հաղորդագրություններ և հաջողության պատմություններ ուղարկելուց մինչև հեռախոսազանգերն ու հանդիպումները:

Ե. Օտարերկրյա դիվանագիտական կորպուս

Հանրության հետ կապերի մեկ այլ գլխավոր կողմ է օտարերկրյա դիվանագիտական կորպուսը, որը ներառում է դեսպանատներ, օգնության արտասահմանյան գործակալություններ և տարածքային գրասենյակներ ունեցող այլ կազմակերպություններ: Կազմակերպությունը պետք է նախաձեռնի և պահպանի հարաբերություններ օտարերկրյա դիվանագիտական կորպուսի հետ, որը կարող է ներկայացնել համագործակցության, գործընկերության կամ ֆինանսական հնարավորություններ կամ օգնել բարձրացնելու կազմակերպության նկարագիրը տեղական և միջազգային մակարդակում:

Կապն օտարերկրյա դիվանագիտական կորպուսի հետ կարելի է պահպանել սովորական կամ էլեկտրոնային փոստով՝ սկսած մամուլի հաղորդագրություններ և հաջողության պատմություններ ուղարկելուց մինչև հեռախոսազանգերն ու հանդիպումները:

Զ. Սփյուռքը

Անգամ եթե սփյուռքի համայնքները լրատվամիջոցներից տեղեկացված լինեն կազմակերպության գործունեության և ծրագրերի մասին, կազմակերպությունը պետք է հատուկ ջանք գործադրի այդ համայնքներին ներգրավելու համար: Ընդհանուր առմամբ Ռ-ուսաստանում և ամբողջ աշխարհում հայկական սփյուռքը գործադրում է հսկայական ֆինանսական և քաղաքական ազդեցություն՝ կապված Հայաստանի շարունակական զարգացման հետ. մի փաստ, որը Հայաստանում գործող բոլոր հասարակական կազմակերպությունները պետք է լրջորեն հաշվի առնեն:

Հետևաբար, կազմակերպությունը պետք է ուսումնասիրի գործընկերություններ հիմնելու կամ Սփյուռքի տարբեր կազմակերպությունների ու եկեղեցական համայնքների հետ համագործակցության ծրագրեր սկսելու հնարավորությունները: Անգամ եթե հորիզոնում չլինեն համագործակցության ծրագրեր, կազմակերպությունը կշահի Սփյուռքի տարբեր կազմակերպությունների հետ կապեր հաստատելուց և պահպանելուց:

Կապն այդպիսի կազմակերպությունների հետ կարելի է պահպանել սովորական կամ էլեկտրոնային փոստով՝ սկսած մամուլի հաղորդագրություններ և հաջողության պատմություններ ուղարկելուց մինչև հեռախոսազանգերն ու հանդիպումները:

Է. Գործարարներ

Հովանավորչության, ինչպես նաև դրամահայթայթման նպատակներով, կազմակերպությունը պետք է եռանդուն կերպով կայուն հարաբերություններ հաստատի տեղական գործարարների և ընկերությունների, ինչպես նաև միջազգային կամ Սփյուռքի կազմակերպությունների տեղական մասնաճյուղերի հետ:

Կազմակերպությունը պետք է խնամքով ընտրի այն գործարարներին, ում հետ անհրաժեշտ է հաստատել հարաբերություններ՝ իր խնդրարկությունները հիմնելով հովանավորչության կամ այլ հավանական աջակցության վրա:

Այդ նպատակով կազմակերպությունը պետք է լավատեղյակ լինի տվյալ ձեռնարկության արտադրանքի ու ծառայությունների մասին, ինչպես նաև կանխատեսի հովանավորելու և ֆինանսական կամ բնաիրային աջակցություն տրամադրելու հարցում դրա գործադիր ղեկավարների հարաբերական պատրաստակամությունը (ընկալվող կամ փաստացի):

Գործարարների հետ հարաբերություններ պահպանելու և նրանցից հովանավորչություն կամ ֆինանսական աջակցություն խնդրելու համար կազմակերպությունը կարող է նրանց դիմել նամակների, հեռախոսազանգերի կամ հանդիպումների միջոցով (ՀԿ-ների զարգացման մեջ ընկերությունների դերն ավելի լայն ըմբռնելու համար տես «Ընկերությունների սոցիալական պատասխանատվությունը» կետը «Դրամահայթայթում» վերնագրի ներքո):

Ը. Հասարակական միջոցառումների ծրագրի կազմում

Հանրությանը ներկայանալու և, հետևաբար, դրամահայթայթման, հովանավորչության, կամավորների հավաքագրման և բնաիրային օգնության առումով հանրության աջակցությունը ձեռք բերելու հնարավորությունների լրացուցիչ ուղիներ ապահովելու համար կազմակերպությունը պետք է դիտարկի տարբեր միջոցառումներ կազմակերպելու կամ դրանցում մասնակցելու հարցը: Դրանք հնարավոր է լինեն սեմինարներ, դասախոսություններ, վավերագրական ֆիլմերի ցուցադրումներ, տոնակատարություններ, տոնավաճառներ, ցուցադրումներ և ցուցահանդեսներ:

Այդպիսի միջոցառումներին ավելի լավ պատրաստվելու համար կազմակերպության համար օգտակար կլինի մշակել կես կամ մեկ տարվա հասարակական միջոցառումների ծրագիր:

Թ. Դոնորների ներգրավում

Դոնորների ներգրավումը կազմակերպական զարգացման գործընթացի հավանաբար ամենաաշխատատար և անկանխատեսելի կողմն է: Որպես կանոն, դոնորներին ներգրավելու համար պահանջվում է երկար ժամանակ: Մինչև դրամական միջոցներ տրամադրելը դոնորների մեծ մասը, լինի դա անհատ, թե հաստատություն, պետք է ձեռք բերի կազմակերպության նկատմամբ վստահություն, հավատա դրա աշխատանքին ու մանդատին, ծրագրերի շարունակականությանը և առաքելությունն իրագործելու նվիրվածությանը: Որպեսզի այդ գործոններն առկա լինեն, կազմակերպությունը պետք է իրականացնի դոնորներ ներգրավելու եռանդուն և մշտական աշխատանք:

Չարգացման ծրագրի հիման վրա կազմակերպության զարգացման բաժինը, նախագահի և գլխավոր դերակատարում ունեցող աշխատակազմի ներդրմամբ ու համագործակցությամբ, պետք է ներգրավի հնարավոր դոնորներին և դոնոր խմբերին՝ յուրաքանչյուրի համար կիրառելով առանձին ռազմավարություններ:

Դոնորների ներգրավման ցանկացած աշխատանքի համար կարևոր պայման է առանձին դոնորների, դոնոր կազմակերպությունների կամ համայնքների կենսագրական տվյալների, գործունեության ընթացքում ձեռքբերումների և աջակցության նախընտրելի ոլորտների կամ հակվածությունների մասին մանրամասն գիտելիք ձեռք բերելը: Քանի որ տարբեր դոնորներ և դոնորների խմբեր խնդրարկության համար պահանջում են տարբեր մոտեցումներ, զարգացման բաժինը պետք է դոնորների ներգրավման իր ռազմավարությունները հարմարեցնի որոշակի նպատակների:

Այսպես, օրինակ, այն դեպքում, երբ Սփյուռքից զանգվածային աջակցություն խնդրելու համար հնարավոր է ուղարկել ընդհանուր բնույթի նամակներ, ապա անհատ բարեգործին դիմելու համար գուցե պահանջվեն լրացուցիչ քայլեր՝ ներառյալ ներածական նամակ (որին ուղեկցում է տեղեկատվական փաթեթը), ինչպես նաև լրացուցիչ նամակի հղում, լրացուցիչ հեռախոսազանգ (եթե հնարավոր է) և վերջապես հանդիպում (կամ մի քանի հանդիպումներ) դոնորի հետ:

Դոնորների ներգրավումը չի ավարտվում այն պահին, երբ դոնորը ներդրում է կատարում կամ ակներև է դառնում, որ դեռևս պատրաստ չէ ֆինանսական աջակցություն տրամադրել: Հատկապես արդեն նվիրատվություն կատարած դոնորի դեպքում ներգրավումը պետք է շարունակվի նաև նվիրատվությունը կատարելուց հետո: Այդ դեպքում կազմակերպության նախագահը կամ զարգացման պատասխանատուն պետք է պաշտոնապես շնորհակալություն հայտնի դոնորին աջակցության համար և շարունակի նրան առաջընթացի մասին հաշվետվությունների ու այլ փաստաթղթերի միջոցով պարբերաբար տեղեկացնել, թե ինչպես են օգտագործվում ներդրված միջոցները, և ինչ ձեռքբերումներ են հնարավոր դառնում դրանց շնորհիվ: Նամակների, հեռախոսազանգերի և անձնական հանդիպումների միջոցով դոնորի հետ հարաբերություններ պահպանելն ապահովում է, որ դոնորը կամ դոնոր կազմակերպությունը գոհ լինեն իրենց ներդրումից, ինչպես նաև ճանապարհ է հարթում հետագայում դոնորի կողմից հավանական լրացուցիչ աջակցության համար: Կազմակերպությունը պետք է նաև խրախուսի դոնորներին այցելելու իր տարածքը և նաև իր շահառուներին:

Այդպիսի այցելությունները նպաստում են դոնորների մոտ կազմակերպության նկատմամբ վստահության ձևավորմանը, նրանց հնարավորություն են տալիս անմիջականորեն տեսնելու իրենց աջակցության դրական արդյունքները և մեծացնում են լրացուցիչ աջակցության հնարավորությունները հետագայում:

Առկա և հավանական դոնորներին ուղարկվող նյութերը, որպես դոնորների ներգրավման ծրագրի մաս, կարող են ներառել ընդհանուր կամ անհատական խնդրանք-նամակներ, տեղեկատվական փաթեթներ, հաջողության պատմություններ և առաջընթացի մասին հաշվետվություններ (ներառյալ՝ PowerPoint նյութեր)՝ կախված դոնորների ներգրավման գործընթացի առանձին փուլերից կամ դոնորների նախասիրություններից:

2. Դրամահայթայթում

Կազմակերպական զարգացման գործընթացի կենտրոնական բաղադրիչ հանդիսացող դրամահայթայթումը պահանջում է թիմային աշխատանքի բարձր մակարդակ, բացառապես արհեստավարժ և ստեղծագործական մոտեցում:

Կազմակերպության տեսանկյունից դրամահայթայթման համար հիմքեր ստեղծելը ենթադրում է բոլոր պահանջվող մարդկային ու տեխնիկական միջոցների ստեղծում, այսինքն զարգացման հատուկ բաժին, համապատասխան տվյալների բազաներ, հավանական դոնորների մասին լրիվ իմացություն, հանրության հետ լավ կապեր, գլխավոր դերակատարում ունեցող մասնակիցների հետ հարաբերություններ (խմբագիրներ, լրագրողներ, ընտրված պաշտոնյաներ, նույն դաշտում գործող կազմակերպություններ և այլն), խնդրարկություններ և կից նամակներ գրելու ունակություն, հայեցակարգային փաստաթղթեր և դրամաշնորհային առաջարկներ գրելու կարողություն և այլն:

Հաջող դրամահայթայթումը պահանջում է նաև «հանրության տրամադրության» լավ ըմբռնում (տնտեսական, մշակութային, քաղաքական և սոցիալական միտումները), ինչպես նաև բարեգործության ուղղվածության և միտումների մշտական որոնում (լրատվամիջոցների և դոնորների ինտերնետային կայքերի միջոցով): Այդպիսի ծրագրերին ու միտումներին համընթաց լինելն օգնում է կազմակերպությանը, և հատկապես զարգացման բաժնին, կայացնել դրամահայթայթման աշխատանքների ժամանակի, բնույթի և թիրախների մասին լավ հիմնավորված որոշումներ: Այդ նպատակով զարգացման բաժինը կազմակերպության նախագահի և այլ աշխատողների հետ միասին պետք է մշտապես աշխատի ստեղծագործաբար՝ հղացնելով մտքեր, փորձելով գտնել դրամահայթայթման արդիական, գործունե շահանակներ ու միջոցներ:

Ա. Դրամահայթայթման ծրագիր

Կազմակերպության զարգացման ծրագիրը պետք է ներառի դրամահայթայթման ծրագիր, որը կարող է ընդգրկել մեկից երկու տարվա ժամանակահատված:

Դրամահայթայթման ծրագիրը պետք է սահմանի դրամահավաքի ռազմավարությունը, այդ թվում՝

- դրամահայթայթման նպատակները (գումարները),
- դրամահավաքի ընդհանուր նպատակային աղբյուրները (համայնքները, անհատ բարեգործները, դոնոր կազմակերպությունները, նույն դաշտում գործող կազմակերպությունները, կառավարական մարմինները, օտարերկրյա կառավարությունները, հասարակական հատուկ միջոցառումները),
- յուրաքանչյուր աղբյուրի համար խնդրարկության և դրամահայթայթման մեթոդաբանությունը,
- մանրամասն նկարագրություն, թե ինչպես են օգտագործվելու ներգրավված միջոցները:

Բ. Առանձին դոնորներ

Հիմնվելով առանձին հավանական դոնորների ցուցակի և այդպիսի դոնորների մարդասիրական հատուկ գործունեության ու աջակցության նախընտրությունների վերաբերյալ ուսումնասիրության վրա՝ զարգացման բաժինը պետք է կազմի դոնորների ցուցակ (կամ տարբեր ցուցակներ) դրամահայթայթման խնդրանքով դիմելու նպատակով:

Խնդրարկությունը պետք է սկսվի նամակով, որում ներկայացվում է կազմակերպությունը և հիմնավորվում առանձին ծրագիրը, որի համար փնտրվում են միջոցները: Նամակը կարող է ուղեկցվել նաև կազմակերպության մասին տեղեկատվական փաթեթով և համապատասխան ծրագրի հայեցակարգային փաստաթղթով:

Հաջորդ քայլերը մեծապես կախված են դոնորի պատասխանից: Եթե վերջինս մերժում է աջակցել կազմակերպությանը, պետք է ուղարկել լրացուցիչ նամակ՝ շնորհակալություն հայտնելով հատկացրած ժամանակի համար և նպատակ ունենալով «դուռը բաց թողնել» հնարավոր հետագա աջակցության համար: Եթե դոնորը հետաքրքրված է աջակցություն տրամադրելու գործում, անմիջապես պետք է ձեռնարկել դոնորի հետ կապ հաստատելու քայլեր (նամակով կամ հեռախոսազանգով)՝ ներկայացնելու դրամաշնորհի ամբողջական առաջարկը (եթե պահանջվում է) կամ քննարկելու ֆինանսավորման մանրամասները:

Գ. Համայնքային դոնորներ

Առանձին համայնքները կամ ընդհանուր հանրությունը որպես նպատակակետ ընտրելիս պետք է կազմակերպել ընդհանուր բնույթի նամակների արշավ: Հաշվի առնելով, որ մեր օրերում սպառողները, հատկապես արևմուտքում, ամեն օր ստանում են հսկայական քանակությամբ նամակներ՝ խնդրարկության նամակը պետք է լինի խիստ գրավիչ և ունենա համապատասխան շարադրանք՝ ընթերցողի վրա զգացմունքային ազդեցություն թողնելու նպատակով: Նամակը կարող է ուղեկցվել աչքի համար գրավիչ տեղեկատվական թերթիկով, որը նկարագրում է կազմակերպության գործունեությունն ու ծրագրերը, ինչպես նաև նվիրատվության ձևը:

Կախված պատասխանից (կամ պատասխանի բացակայությունից)՝ նամակների արշավը պետք է պարբերաբար վերսկսել՝ անհրաժեշտության դեպքում ճշգրտելով նամակի բովանդակությունը և/կամ լեզուն:

Նվիրատվություն կատարած բոլոր դոնորներին պետք է շնորհակալական նամակով արժանացնել պատշաճ ուշադրության:

Դ. Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն (CSR)

Գործարարներն ու մասնավոր ընկերությունները պատմականորեն խոշոր դեր են խաղացել հասարակական կազմակերպություններին աջակցելու և աշխատանքների իրականացմանն օժանդակելու գործում: Մասնավոր ընկերությունների նվիրումը հանրային գործերին և համայնքին «վարձահատույց» լինելը ներառված են կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության (CSR) գաղափարի մեջ:

Այսօր կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության գաղափարը Հայաստանում դեռևս գտնվում է ձևավորման փուլում, սակայն արդեն երևում են դրա զարգացման հուսադրող նշանները:

Գործարարները և մասնավոր ընկերությունները կարող են ՀԿ-ներին օգնել՝

- ֆինանսական ներդրումներով,
- առանձին ծրագրերի կամ նախագծերի ֆինանսական աջակցությամբ,
- բնաիրային նվիրատվություններով,
- զանգվածային միջոցառումների հովանավորչությամբ,
- հրապարակումների հովանավորչությամբ:

Հաշվի առնելով, որ գործարարների և մասնավոր ընկերությունների ներուժը հանդիսանում է աջակցության խոստումնալից աղբյուր՝ կազմակերպությունը պետք է եռանդուն կերպով ներգրավի դրանց: Այդ նպատակով զարգացման բաժինը և/կամ կազմակերպության նախագահը պետք է ուսումնասիրեն տեղական գործարարներին և ընկերություններին՝ բացահայտելու հնարավոր աջակցողներին, հաստատելու հարաբերություններ ընկերության սեփականատերերի և/կամ գործադիր ղեկավարների հետ և նրանց հետ պայմանավորվելու հանդիպումների շուրջ: Այդ ամենի նպատակն է խթանել առանձին նախագծեր/ծրագրեր և խնդրել նվիրատվություններ կամ հովանավորչություն՝ մշտապես ընդգծելով կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության փոխադարձ օգուտները:

Չարգացման բաժինը պետք է կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության ենթատեքստում մշտապես լուսաբանի կորպորատիվ աջակցության բոլոր դեպքերը (մամուլի հաղորդագրությունների, հարցազրույցների, վավերագրական նյութերի, կազմակերպության ինտերնետային կայքում ծանուցումների միջոցով):

Ե. Նույն դաշտում գործող կազմակերպություններ

Կազմակերպությունը պետք է մշտապես հետազոտի նույն դաշտում գործող կազմակերպությունների հետ գործընկերության և/կամ համաֆինանսավորման հնարավորությունները: Կազմակերպության նախագահը կամ զարգացման բաժինը պետք է ավելի նպատակաուղղված գործեն նույն դաշտում գտնվող կազմակերպությունների հետ գործընկերություն հաստատելու և համաֆինանսավորման եղանակներ մշակելու ուղղությամբ (էլեկտրոնային փոստ, հեռախոսազանգ, հանդիպում):

Զ. Միջազգային դոնոր կազմակերպություններ, հայկական դոնոր կազմակերպություններ և ընտանեկան հիմնադրամներ

Միջազգային և հայկական դոնոր կազմակերպությունների ու ընտանեկան հիմնադրամների մեծ մասն ունեն իրենց կողմից աջակցվող ծրագրերի և կազմակերպությունների բնույթի, ինչպես նաև ֆինանսավորման ծավալի և դրամաշնորհային առաջարկների ընթացակարգերի (ներառյալ՝ ժամկետներն ու վերջնաժամկետները) մասին հատուկ քաղաքականություններ և կանոններ: Հաշվի առնելով այդ հանգամանքը՝ կազմակերպության զարգացման բաժինը յուրաքանչյուր դոնորին ներգրավելու համար պետք է մշակի համապատասխան քայլեր:

Թեև որոշ կազմակերպություններ միգուցե դիտարկեն առանձին խնդրարկության նամակներ՝ շրջանցելով սովորական դրամաշնորհային առաջարկ ներկայացնելու գործընթացը, կազմակերպությունների մեծամասնությունը պահպանում է խնդրանք-դիմումներ հղելու խիստ ընթացակարգեր (կից նամակ, դրամաշնորհի համար դիմում, հայեցակարգային փաստաթուղթ, դրամաշնորհային առաջարկ, վերջնաժամկետ):

Է. Բարեգործական միջոցառումներ

Կազմակերպությունը պետք է մշտապես հետազոտի զանգվածային դրամահայթայթման միջոցառումներ կազմակերպելու և/կամ դրանցում մասնակցելու հնարավորությունները: Այդպիսի միջոցառումների թվում կարող են լինել երեկույթների հրավերքները (որոնք իրենց հերթին կարող են ներառել աճուրդներ), ցուցահանդեսները, համերգները, տոնավաճառները, ցուցադրումները և տոնահանդեսները:

Կազմակերպելով փակ միջոցառումներ, ինչպես օրինակ ճաշկերույթներ, կազմակերպությունը կարող է օգուտ քաղել կորպորատիվ հովանավորչությունից, արվեստի գործերի կամ այլ տեսակի աճուրդներից և անհատների կողմից տեղում կատարված նվիրատվություններից:

Մասնակցելով այնպիսի միջոցառումներին, ինչպիսիք են տոնավաճառներն ու տոնահանդեսները՝ կազմակերպությունը կարող է օգուտ քաղել կորպորատիվ հովանավորչությունից, ինչպես նաև ձևավորել կրպակներ ու տաղավարներ, որտեղ միջոցառման մասնակիցները կարող են ծանոթանալ կազմակերպության կատարած աշխատանքին (բանավոր ներկայացումներ, տպագիր տեղեկատվական փաթեթներ) և մտածել դրան աջակցելու ուղղությամբ:

Ընդհանրապես, բարեգործական միջոցառումները տրամադրում են դրամահայթայթման լայն հնարավորություններ և կարող են մեծ ազդեցություն ունենալ կազմակերպության աշխատանքների և նախագծերի մասին հանրության իրազեկման բարձրացման գործում:

3. Ինտերնետային կայք

Լավ ինտերնետային կայքը կազմակերպության համար խիստ կարևոր գործիք է, անկախ այն բանից՝ արդյոք կազմակերպությունը ներառված է կազմակերպական զարգացման գործընթացում, թե՞ ոչ:

Կազմակերպության գործուն ինտերնետային կայքի գլխավոր բնորոշ գծերն են՝

- գրավիչ պատկերավորումը, ներառյալ՝ գունային գամման ու պատկերային տարրերը, որոնք արտացոլում և խորհրդանշում են կազմակերպության գոյության իմաստը, գաղափարախոսությունը, գործունեությունն ու ծրագրերը: Տեսանյութերը պետք է ներառեն նաև բավարար քանակով լուսանկարներ,
- գրավիչ լեզուն. ընդհանուր առմամբ հնչողությունը պետք է լինի լավատեսական և ոգևորող, անգամ երբ քննարկվում են այն խնդիրները, որոնց լուծմամբ զբաղվում է կազմակերպությունը, կամ կազմակերպության կարիքները: Որպես կանոն խոսքը պետք է լինի բավականաչափ համոզիչ և խոսուն, որպեսզի ոգևորի այցելուին՝ աջակցելու կազմակերպությանը,
- Տեղեկատվական, հետաքրքիր, սեղմ. ընդհանրապես տեքստը պետք է պատմի և ներկայացնի լավ պատմություն, առանց երկարաբանությունների ու մանրամասներով գերբեռնվածության: Ի՞նչ լրումն, տեքստը կարող է համեմվել դոմորներից, կառավարության ներկայացուցիչներից, ՉԼՄ լուսաբանումներից մեջբերումներով և այլն:

Կազմակերպության գործուն ինտերնետային կայքի գլխավոր բաղադրիչներն են՝

- նամակ նախագահի անունից,
- կազմակերպության առաքելության սահմանումը
- կազմակերպության պատմությունը,
- կազմակերպության ծավալած գործունեության, մատուցած ծառայությունների նկարագրությունը, մասնաճյուղերի, կենտրոնների և այլն տեղակայվածությունը,
- հաջողության պատմություններ, անցյալում հաջողության պատմությունների արխիվ,
- մամուլի հաղորդագրություններ, նախորդ հաղորդագրությունների արխիվ,
- ծրագրեր (ընթացիկ և ապագա), հիմնաբարեր, պարգևներ (եթե այդպիսիք կան),
- դոմորների նկարագրությունները (ըստ ցանկության),
- երկրի նկարագրությունը (ըստ ցանկության),
- միջոցառումների օրացույցը,
- հղումներ այլ հասարակական կազմակերպություններին, կառավարության գերատեսչություններին, ռեսուրս-կենտրոններին, առցանց ռեսուրսներին, դոմոր կազմակերպություններին և այլն,
- կամավորների հավաքագրման էջ (ըստ ցանկության),
- հետադարձ կապի էջ,
- կապ հաստատելու տվյալների էջ,
- նվիրատվությունների էջ՝ նշելով կազմակերպության շահույթ չհետապնդող կարգավիճակը և բացատրելով նվիրատվություն կատարելու եղանակը:

4. Ջատագովություն

Կազմակերպության գործունեությունը խթանելու, շահառուներին մատուցած ծառայությունները առավելագույնի հասցնելու և ընդհանուր առմամբ շահառուների կյանքի բարելավմանն աջակցելու համար կազմակերպությունը պետք է զբաղվի ջատագովությամբ և լոբբինգով ինչպես հանրային, այնպես էլ պետական մակարդակներում:

Ձատագոյությունը կարող է հանգեցնել իրավական բարեփոխումների և/կամ նոր օրենքների և ենթաօրենսդրական ակտերի ընդունմանը, բարձրացնել հանրության իրազեկությունը հասարակական հարցերի շուրջ և ընհանրապես նպաստել սոցիալապես գիտակից, ակտիվ քաղաքացիական հասարակության զարգացմանը:

Կազմակերպությունը կարող է մեծապես շահել կարճաժամկետ կամ երկարաժամկետ ջատագոյության ծրագրի մշակումից, որը կարող է հանդիսանալ զարգացման ծրագրի մասը:

Ձատագոյությունը ենթադրում է հետևյալ քայլերը՝

- հաստատել և պահպանել հարաբերություններ շահերի պաշտպանության համապատասխան խմբերի հետ՝ դրանց հետ զարգացնելով համագործակցային հարաբերություններ և/կամ գործընկերություններ այն հարցերի շուրջ, որտեղ շահերը համընկնում են,
- հաստատել և պահպանել հարաբերություններ ու սերտորեն աշխատել կառավարական մարմինների հետ, որոնք կարող են ընդունել/բարեփոխել կանոնակարգեր, օրենքներ կամ ենթաօրենսդրական ակտեր, որոնք ազդում են կազմակերպության գործունեության վրա,
- իշխանության ներկայացուցիչների վրա ազդեցություն գործելու միջոցով լուծել հարցեր, որոնք կարող են ուղղակի կամ անուղղակի ազդեցություն ունենալ կազմակերպության հաջողության վրա,
- լոբբինգի հաջողությունները հրապարակել մամուլի հաղորդագրությունների, հարցազրույցների տեսքով և այլ եղանակներով:

5. Հաշվետվություններ

Կազմակերպական զարգացման գործընթացի տարբեր փուլերի սահուն անցման, անցյալի սխալների հիման վրա սովորելու, փորձի ու միասնական գիտելիքի վրա հիմնված լավագույն եղանակները ներդնելու և անընդհատ դեպի կատարելագործում ձգտելու հարցում կազմակերպությունը մեծապես կարող է շահել աշխատողների և ղեկավարների մակարդակներում ինքնագնահատման և ինքնավերահսկման ներքին գործելակերպի ներդրումից:

Ինքնագնահատումը և ինքնավերահսկումը կարող են իրականացվել ձեռքբերումների, թերացումների, խնդիր հանդիսացող ոլորտների, քաղված դասերի ու հաջորդ քայլերի վերաբերյալ եռամսյակային հաշվետվություններ կազմելու միջոցով: Կազմակերպության առանձին բաժինները կարող են կազմել իրենց առանձին հաշվետվությունները, իսկ նախագահը կամ զարգացման բաժնի պատասխանատուն կարող են դրանք ամփոփել ու շրջանառել կազմակերպության ներսում:

Այդ բոլոր հաշվետվությունները պետք է լինեն հակիրճ, սեղմ և որքան հնարավոր է օբյեկտիվ՝ խուսափելու ոչ անհրաժեշտ և ժամանակատար թղթաբանությունից ու պահպանելու կազմակերպության ներքին ներդաշնակությունն ու հետևողականությունը: Ի վերջո, աշխատողները պետք է ուշադրությունը կենտրոնացնեն իրենց իրական աշխատանքի և ոչ թե հաշվետվություններ գրելու ու հնարավոր հետևանքներից անհանգստանալու վրա:

6. SS

Լավ կլինի, որ կազմակերպությունն ունենա SS աշխատող, որի պարտականությունը կլինի կազմակերպության ինտերնետային կայքի, էլեկտրոնային փոստի համակարգի վարումը և տեխնոլոգիաների հետ կապված այլ գործընթացների իրականացումը: Եթե կազմակերպությունն ի վիճակի չէ ունենալ լրիվ դրույքով SS աշխատող, ապա պետք է փորձի գտնել նույն ծառայությունները կես դրույքով կամ բնաիրային տեսքով մատուցող անձ:

7. Արխիվացում

Կազմակերպության արխիվը հանդիսանում է վերջինիս պատմությունը և ներառում է տեղեկությունների լայն բազմազանություն, որը աշխատողներին ու ղեկավարությանն օգնում է կազմակերպությունը ճիշտ հունով տանելու գործում:

Կազմակերպական զարգացման գործընթացի սկզբում կազմակերպությունը պետք է ապահովի խիստ կազմակերպված արխիվի առկայությունը, որը պետք է ներառի առանձին բաժիններ հաշվապահության, ուղարկված և ստացված նամակների, հանդիպումների արձանագրությունների, լրագրերից քաղվածքների, հաջողության օրինակների, հաշվետվությունների, ռադիո և հեռուստահոլովակների և այլ փաստաթղթերի համար:

ԱՄՆ ՄԶԳ Հայաստան, Սոցիալական պաշտպանության համակարգերի հզորացման ծրագիր
Բաղրամյան պողոտա 18 (մուտքը Ջառուբյանից), Երևան 0019 ՀՀ
Հեռ. (374 10) 542 611, 542 811
Ֆաքս. (374 10) 540 624
Էլ. փոստ. info@spss.am
www.spss.am