

Фонд культури та мистецтв
у Центральній та Східній Європі

Поль Х. Елікер, Голова
Джилліан Пул, Президент

817 Макел Авеню, Маклін, Вірджинія 22101 США
Телефон: (703) 893-6016
Факс: (703) 448-1270
E-mail: jhpoole@erols.com

Коли менеджмент стає прибутковим

Посібник для закладів культури усіх країн

Джилліан Х. Пул

Авторські права 1999

Подяка

Цю книжку написано за сприяння Фонду культури та мистецтв. Її автор, Джилліан Пул, є засновником та президентом Фонду. Вона має значний досвід роботи в організації діяльності різних закладів, у налагодженні співпраці з державними органами й у менеджменті некомерційних організацій, зокрема у сфері зв'язків із громадськістю і розвитку грошових фондів організацій. Протягом дев'ятнадцяти років вона займалася плануванням та реалізацією усіх програм розвитку Центру мистецтв Джона Ф. Кеннеді, Американського національного культурного центру, а з часом і партнера Центру – Національного симфонічного оркестру. Вона викладала менеджмент для студентів Американського університету. З 1991 р. працювала в Центральній та Східній Європі.

Ми хочемо висловити свою подяку людям, які переглянули розділи книги і зробили цінні зауваження. Багато хто з них працював у Фонді в Росії. Проте всі помилки, звичайно, залишаються на совісті автора.

Роберт Дуемлінг шість з половиною років працював президентом і директором Національного музею будівництва у Вашингтоні, округ Колумбія. Зараз він обіймає посаду віце-президента Опікунської ради Національної галереї мистецтв.

Поль Елікер є президентом Фонду. Він має досвід роботи як у приватних компаніях, так і у державних установах. Також він працював віце-президентом з фінансових питань, а пізніше, у 1972-1986 рр., головою та генеральним директором корпорації SCM з капіталом у 2,4 млрд. доларів, яка об'єднувала 500 підрозділів.

Девід Грейлінг, дипломований бухгалтер, є скарбником Фонду з моменту його заснування та одним із компаньйонів і директором фірми “Джелман, Розенберг та Фрідман”.

Вейн Гарвей – фінансовий директор Інституту досліджень Схід-Захід.

Френк С. Джонсон молодший – корпоративний секретар Фонду та один із компаньйонів і керівник фірми “Джонсон груп”. Він працював як провідний менеджер із зв'язків з громадськістю у широко відомих у країні корпораціях, урядових та некомерційних організаціях. Раніше він очолював Фонд Ревлона.

Джек Мак-Оліф – віце-президент з питань роботи з організаціями-членами Всеамериканського об'єднання симфонічних оркестрів. Він має більш ніж 25-річний досвід роботи у сфері маркетингу та менеджменту мистецьких, некомерційних та наукових закладів.

Кеті Кард Стерлінг працювала менеджером з роботи з корпораціями та фондами у Колекції Філіпса у Вашингтоні, округ Колумбія, та адміністративним директором і менеджером з організації виставок у Мистецькій галереї Коркоран, також у Вашингтоні, округ Колумбія.

Саллі Єркович – генеральний директор Історичного товариства Нью-Джерсі. Вона більше двадцяти років пропрацювала менеджером у різних мистецьких і некомерційних установах.

Вступ

Як створити успішну організацію

“Культура – це сума усіх форм мистецтва, любові та думки, яка протягом століть звільняла людину від рабства”. Андре Мальро

Для кого написано цю книгу?

Для вас, якщо ви директор або один із керівників музею, художньої галереї, оркестру, опери, музичної групи чи бібліотеки, або ж якщо ви займаєтеся організацією мистецьких та культурних заходів, наприклад, фестивалів, в установі, фінансування якої останнім часом стало далеко не достатнім. Вона також для вас, якщо ваша мета – стати керівником такої організації чи її підрозділу, або ж якщо ви хочете заснувати новий заклад культури.

Ця книга про те, як шукати підтримку для своєї організації, як розвивати її грошові фонди. Проте насправді, і ви це швидко помітите, тільки останній розділ присвячено тільки розвиткові грошових фондів. Але все ж таки загляньте й у інші розділи, навіть якщо ви впевнені, що вам потрібні лише гроші. В цих розділах йдеться про ті дуже важливі зміни, які слід зробити в самій організації перед тим, як звертатися по допомогу. Пожертви не дають у нікуди. Вони надходять до організацій, які багато працюють, аби їх отримати.

Кілька вступних зауважень

Протягом усієї своєї професійної діяльності я багато думала про те, що ми в Америці називаємо некомерційними закладами культури, які в інших частинах світу відносять до громадських організацій. Я працювала у дуже великих організаціях, разом з тим мені також доводилося допомагати таким маленьким закладам, як театральні і танцювальні колективи, невеличкі художні галереї. Я займалася цією роботою у США, у Центральній і Східній Європі і навіть певний час у Латинській Америці. Я помітила, що якими б не були заклади культури, маленькими чи великими, де б вони не містилися, у Нью-Йорку чи Сибіру, їхні співробітники були переконані, що якби у них було достатньо коштів, то всі їхні проблеми було б вирішено. Проблема завжди полягає тільки у грошах. І цю фразу повторюють з абсолютною впевненістю в усіх куточках світу.

Припустімо на хвилинку, що гроші дійсно можуть вирішити всі проблеми вашого закладу. І зразу постає питання, де дістати гроші. Але також з'являється ціла низка інших, складніших питань, пов'язаних із грошми. Чому їх у вас немає? (Повірте мені, їх немає не “тому, що міністерство їх не надіслало”). Звідки їх можна взяти? Яким чином можна залучити кошти? Що можна зробити, щоб швидко покращити ситуацію з коштами? І що б я дійсно зробила з ними, якби вони у мене були?

Саме про це йдеться у цій книзі. Джерела коштів для вашого закладу. Що треба робити, щоб їх залучити? Де їх можна знайти, і яким чином їх можна отримати?

Зверніть увагу, що я сказала: “що треба робити, щоб їх отримати”. У цьому полягає суть проблеми і найскладніше питання. Саме воно є основою цієї книги. Організація не зможе отримати гроші, якщо вона не заслужить їх. Тому ми говоритимемо про те, як має діяти організація, а це, у свою чергу, змусить вас змінити старий стиль менеджменту.

А після цього ми поговоримо про те, як знаходити кошти. Але зауважте, що мало знати, як знаходити кошти, треба вміти залучити їх. Це як на полюванні: треба добре підготуватися, щоб уполювати здобич. Коли я працювала в одному закладі менеджером із розвитку грошових фондів, директор програми частенько вривався у мій кабінет зі словами: “Мені негайно слід 100 000 доларів”. Він так ніколи і не збагнув, що негайно таких великих коштів не виділяють, і мені здається, що він завжди вважав, що я особисто була винна в цьому.

Перше, що ви повинні зробити на шляху до забезпечення підтримки вашого проекту, - це розглянути, у чому полягає значення мистецтва та культури для суспільства. А вже в цьому контексті слід визначити, який внесок робить або міг би зробити ваш заклад у розвиток культури. Культура є невід'ємною частиною суспільства. Особливо в часи економічних і політичних негараздів культура здатна принести порятунок окремим людям, сім'ям і народам. В цьому ви погодитесь зі мною. Як показав досвід багатьох міст і країн, саме у часи економічної кризи театри та концертні зали були заповнені вщерть. Сьогодні, коли внаслідок розвитку ринкової економіки скрізь зросли ціни, конкуренція у сфері відпочинку дуже сильна, з'явилося телебачення та інші розваги, ситуація дещо змінилася. Суттєво зменшилася кількість відвідувачів у деяких закладах культури, зокрема на концерти класичної музики приходять здебільшого люди старшого віку. Відвідування великих міських музеїв, натомість, стрімко зросло до рекордного рівня і продовжує зростати, чого ніхто раніше не прогнозував.

Культура виконує багато функцій, адже вона здатна сприяти економічному відродженню громади. Як засвідчив досвід Глазго, відроджена картинна галерея може повернути до життя цілий район. Але, якщо звичайну людину запитати, що має пріоритетне значення, то вона, попри те, що їй подобається мистецтво, поставить його на останнє місце у списку, в якому перші позиції займатимуть сфери першочергового значення для суспільства: охорона здоров'я, освіта й інфраструктура. Ви можете зауважити, що "не можна ставити питання або-або". Але ви обов'язково маєте створити переконливу систему аргументації, чому важливим є саме те, чим займаєтеся ви. Відстоюючи права мистецтва і культури, ви найімовірніше будете змушені витримати конкуренцію з тими речами, які загально вважаються винятково важливими для життєдіяльності та добробуту суспільства. І це ще не все: на вас також чекає боротьба за обмежені кошти з вашими конкурентами.

Сьогодні заклад культури не може дозволити собі просто існувати. Завдання полягає в тому, щоб "запросити" вашу потенційну публіку, тепло і гостинно її прийняти. Гасло "Ми представляємо найкраще...", яке раніше було молитвою закладів культури, сьогодні викликає такі питання: "Для кого?", "Яким чином?", "Чому?". Багато американських організацій сорок років тому, зіткнувшись із необхідністю знаходити додаткові кошти, доклали чимало зусиль, щоб навчитися загравати з публікою. Зміна економічної ситуації змусила їх змінити увесь спосіб своєї діяльності (*modus operandi*). Зараз, коли боротьба за отримання фінансування стала жорсткішою також в інших країнах, їхні заклади культури звертаються до досвіду своїх колег з Америки. Деякими з цих уроків можна скористатися. Деякі з них у принципі не можна використати, оскільки вони суперечать традиціям країни. Ми спробуємо відокремити одні від інших і запропонувати вам ті варіанти, які можуть спрацювати у ваших умовах.

Культурні заклади Америки пережили дуже складні часи. Як відомо, вони, за незначним винятком, фінансуються з приватних джерел. Десь у середині ХХ сторіччя, коли інфляція знецінила фонди цих закладів і пожертви, що надходили від кількох багатих меценатів, вони зіткнулися з приголомшливою дійсністю: ні громадськість, ні корпорації, ні благодійні фундації не зголосилися допомогти їм. Ті заклади, які фінансувалися з міського або окружного бюджету, раптом помітили, що політики виявляють все менше ентузіазму, коли йдеться про надання бюджетних коштів. Мистецькі й культурні заклади мали запитати самих себе: "Чому?"

Відповідь на запитання "Чому?" призвела до вражаючих революційних змін у більшості закладів культури США в таких сферах, як керівництво, використання фінансів, управління кадрами, планування і ставлення до відвідувачів. Організації значно змінили свій стиль роботи, адже це було питанням життя й смерті. Як і

всі революційні зміни, ця реорганізація була дуже болючою, багато організацій не змогли її пережити. Музеї закрили частину своїх відділів, деякі оркестри, танцювальні ансамблі й театральні трупі просто перестали існувати.

Найважливішим моментом у виживанні було те, що заклади культури зрозуміли: щоб отримати фінансову допомогу, якої вони конче потребують, вони мусять залучити нових відвідувачів. Традиційний графік роботи, зручний для персоналу, програми, які подобаються керівництву, надання послуг, призначених тільки для вибраного кола, втрата контролю за видатками та розподілом роботи між співробітниками, демонстрування зверхності та неуваги до категорії відвідувачів, яких вважали не вартими уваги, - ці та інші неприпустимі вади у роботі винесли вирок тим закладам, які не захотіли переглянути принципи своєї діяльності та змінити їх. А деякі, ще раз ретельно розглянувши це питання, без ентузіазму зробили висновок, що вони не можуть зробити необхідні зміни, щоб вижити.

У другій половині двадцятого сторіччя у світі відбулися грандіозні зміни. У США поштовхом до зміни ставлення до підвалин суспільства та його інститутів послужила війна у В'єтнамі, її наслідки для економіки та викликані нею конфлікти у країні. В Європі ціла низка мистецьких закладів залишилася наодинці зі своїми проблемами після закінчення епохи холодної війни та доби комунізму. Заклади культури в різних куточках світу, які борються за своє існування, переконалися, що їхні успіхи залежать від ефективності роботи з біднішими верствами населення, представниками інших етнічних груп, людьми низького освітнього рівня або інших професій, туристами з різних країн і людьми з різними потребами. Якщо ви будете працювати з цими новими категоріями людей (а курсу на зміни не можна зраджувати), тоді обов'язково з'являться нові кошти, нові співробітники і нові можливості.

Управління закладами культури, що ефективно працюють, стає все більш схожим на менеджмент бізнесових структур, а деякі з них навіть створюють власні комерційні прибуткові підприємства. Чи не є така ситуація суперечливою? Чи повинні заклади культури займатися тільки своєю безпосередньою діяльністю? Чи можна керувати організацією, яка покликана розвивати духовність, у такий самий спосіб, як магазином або заводом, які процвітають і чий основним завданням є приносити прибутки? Якщо ви відповісте "ні", то у вас багато однодумців. Але все ж таки ви відстали від вимог часу. Усі комерційні підприємства, що досягли успіху, - і гастрономи, і авіакомпанії, і виробники комп'ютерів, і великі корпорації, - застосовують однакові принципи менеджменту. Заклади культури та мистецтва, які ефективно працюють, - і великі, і маленькі, - також застосовують ці однакові для всіх принципи. Ми докладно розглянемо ці принципи: що вони собою являють, чому вони важливі і що вам треба зробити, щоб застосувати їх у діяльності вашої організації.

Заклади культури все частіше починають враховувати у своїй роботі, що у різних людей різні уявлення про те, що називається мистецтвом, і всі ці види мистецтва мають право на існування. Один і той самий заклад може займатися фундаментальними науковими розробками, надавати освітні послуги для всіх членів сім'ї, організовувати заходи для звичайних людей, на яких вони можуть просто спілкуватися або обговорювати інтелектуальні питання, бути джерелом натхнення та гарного настрою або ж просто розважати. У цьому самому закладі можна придбати подарунки чи орендувати приміщення для проведення приватних вечірок.

Заклади культури об'єднують свої зусилля, творчо підходять до організації роботи з новими групами населення, наслідком чого є створення міждисциплінарних програм, які виходять далеко за межі діяльності одного закладу. Не тільки симфонічні оркестри почали грати джаз та організовувати

танцювальні вистави, - інші театральні й музичні заклади також проводять лекції й навіть організують вистави у торгівельних центрах; у бібліотеках відбуваються художні виставки й концерти, вулиці міста стають місцем, де виставляються скульптурні композиції. У процесі цього взаємного збагачення виникають нові види мистецтва. Культура у всіх її проявах розповсюджується все ширше. Подібно до того, як прилив допомагає кораблям вийти в море, сприятлива атмосфера підйому допоможе у роботі всім нам, хто працює у царині мистецтва та культури, - звісно, якщо наш корабель надійний.

Корабель ніколи не виходить у море, якщо його корпус тече; компанії, які процвітають, контролюють, що відбувається в усіх їхніх підрозділах та відділеннях, - тому й ми спочатку знайдемо відповідь на питання, яким чином треба підготувати кожен складник вашого закладу до досягнення кінцевої мети: кращого задоволення запитів різних людей. Тільки переорієнтація всієї роботи на конкретних людей забезпечить підтримку, таку необхідну вашому закладові.

Я хочу наголосити із самого початку, що ми обов'язково говоритимемо про зміни. Зміни – це найскладніше завдання, яке стоїть перед людством. Навіть найменші з них можуть вивести нас з рівноваги. Більшість людей, молоді і літні, жінки і чоловіки, освічені й неосвічені, не люблять їх. Іноді нам здається, що ми можемо дати раду змінам – адже вони приносять дух пригод і випробувань. Але людській природі властиво чинити опір змінам. Якщо навіть маленькі зміни псуєть вам настрої, не переймайтеся: майже всі люди почуваються так само. Ми спробуємо з'ясувати, у який спосіб можна полегшити процес змін, але перебіг деяких із них буде дуже важким. Будьте готові до цього. Пройшовши зі своїми колегами важкий і сповнений тривогами шлях, ви зрештою завоюєте чашу Граалю – забезпечите подальшу успішну діяльність закладу. Наприкінці двадцятого сторіччя зміни стрімко вторглися у наше життя. Про завтра можна з упевненістю сказати тільки те, що воно буде не таким, як сьогодні.

А тепер застібніть ремені і приготуйтеся до вибоїстої дороги. Ви і ваша організація зможете успішно впоратися з цими змінами і навіть знову пережити період розквіту. Є багато подібних прикладів. Пам'ятайте, що ви йдете битим шляхом, яким уже ходили до вас: і в Токіо, і на Кавказі. Методи перевірені й цілком здійсненні. Як говорить народна мудрість: “Якщо залишити все так, як є, так воно і залишиться”. Це дійсно так. Так що ходімо зі мною.

Менеджмент, що приносить кошти

Посібник для закладів культури всіх країн

Зміст

Розділ перший:

Головна мета – що являє собою ваш заклад

Визначення пріоритетів: чому це спрацьовує

Який стан справ

Формулювання головної мети

“Промова у ліфті”

Опис стану справ у закладі

Установлення пріоритетів, визначення можливостей, необхідна кваліфікація,

відданість справі

Як перетворити мету на реальність

Розділ другий:

Управління кадрами й стимулювання їхньої роботи

Роль менеджменту у керівництві та управлінні

Стилі менеджменту

Створення здорового морального клімату
Наради: чому, коли, як і з ким
Передача обов'язків іншим, створення команди, керівництво проектами
Як вирішувати суперечки
Структура закладу і посадові обов'язки співробітників
Підведення підсумків результатів роботи (права людини)

Розділ третій:
Як використовувати кошти
Річний бюджет
Довгострокове фінансове планування
Цифри
Пояснювальна записка

Розділ четвертий:
Створення репутації закладу та забезпечення широкої підтримки його діяльності
Природа комунікації
Робота в сфері зв'язків із громадськістю
Портрет вашого відвідувача
План розповсюдження інформації та пропагування закладу
Розробка “фірмового стилю”
Що треба зробити, щоб вас почули: ви та ЗМІ
Поділ/формулювання завдань/розстановка сил

Розділ п'ятий:
Як завоювати постійних клієнтів: маркетинг і лобіювання власних інтересів
Розробка плану маркетингу
Продаж квитків і абонементів
Як збільшити коло відвідувачів
Реклама
Лобіювання інтересів

Розділ шостий:
Створення групи волонтерів
Як знайти волонтерів і як ставитися до них
Організація консультаційних органів
Посилення дієвості керівництва
Проведення особливих заходів: що мають робити добровільні помічники і штатні співробітники

Розділ сьомий:
Як знайти кошти для втілення у життя головної мети діяльності закладу
Де знайти додаткові кошти?
Робота зі спонсорами – без цього не обійтися
Джерела пожертв
Як ефективно працювати з потенційними меценатами
Завдання, графіки роботи, облік

Додатки:
А. Формулювання головної мети
Б. Структура організації (немає у цій версії)
В. Опис посадових обов'язків співробітників
Г. Атестація роботи співробітників
Д. Фінансове планування
Е. Лист-прохання й заявка до фонду

Розділ перший

Визначення головної мети діяльності вашого закладу

Головна мета діяльності вашого закладу визначає напрямок усіх ваших дій. Саме вона виправдовує існування закладу і є рушійною силою всіх подальших заходів.

Сформулювати головну мету – це визначити, які можливості у вас є, що саме ви вмієте робити, і висловити готовність іти обраним шляхом. Це також передбачає визначення пріоритетів. Оскільки головна мета є наріжним каменем ваших дій, необхідно ретельно продумати, як краще її сформулювати й розтлумачити її сутність широкій громадськості.

Скажімо, ви працюєте в музеї міста. Всі знають, чим ви займаєтеся. Тож нащо переобтяжувати себе формулюванням якоїсь головної мети? Ви працюєте у балетній трупі міста. Все і так ясно. Ви ставите балетні вистави. Нащо говорити тоді про головну мету? Що ще можна сказати?

Найпростіша відповідь на це запитання: “Багато чого можна сказати”.

Наприклад, музей міста:

Який це музей? (історичний, природничий, екологічний, художній?)

З якою метою його було засновано? (для наукових досліджень, для освітніх цілей, просто для розваги, щоб дати роботу музейним співробітникам?)

На яку категорію населення він розрахований? (діти, наукові співробітники, туристи, закордонні вчені?)

Що у нього є в активі? (лекції, екскурсії, умови для проведення досліджень, експонати, які більше ніде не можна побачити?)

Що в ньому унікальне? (у масштабі міста, області, країни?)

Балетна трупа міста.

Які вистави вона ставить? (класичний репертуар, сучасні твори, повні версії балетів із декораціями?)

Вона працює весь сезон чи час від часу?

Для кого призначені вистави? (сім'ї, діти, туристи, іноземні туристи?)

Які є спеціальні програми? (освітні програми, спеціальні програми для молодих танцюристів?)

Що в ній унікальне? (у масштабі міста, області, країни?)

Кожен заклад культури і мистецтва у будь-якому куточку світу – чи то міська бібліотека, чи філармонічний оркестр і хор, чи галерея сучасного мистецтва – мають дати відповідь на ці запитання. Часи, коли ці організації отримували гроші просто тому, що вони існували, відходять у минуле. Щоб обґрунтувати доцільність виділення вам коштів, ви спочатку повинні пояснити, хто ви, чому і для кого ви існуєте. Що ви можете запропонувати такого, чого не роблять інші? Що ви робите таке, що може бути цікавим для мене?

Поясніть людям, хто ви, і вони належним чином оцінять поставлену вами мету і те, як вам вдається втілювати її у життя. Якщо ви працюєте у маленькому меморіальному музеї одного поета, то, звісно, у вас дуже мало відвідувачів. Але якщо у вашому музеї приємна атмосфера, справи ведуться грамотно, роботу з відвідувачами організовано правильно, то й ваша діяльність буде оцінюватися на основі цих критеріїв, а не на основі стандартів роботи муніципальної бібліотеки, перед якою стоять абсолютно інші завдання, адже ці стандарти передбачають абсолютно іншу кількість відвідувачів, зручність для користувачів, кількість книжок у фондах і загальне значення для життя міста.

Насамперед треба визначити, до якої категорії належить ваш заклад. Це допомагає зрозуміти сенс вашого існування. Тільки зрозумівши причини існування організації, я зможу визначитися, чи я хочу брати участь у ваших програмах, чи ви як слід виконуєте їх і, нарешті, чи заслуговуєте ви на

підтримку. Сьогодні навіть ті організації, які живуть в основному за рахунок бюджетного фінансування, мають навести серйозні аргументи, щоб і далі отримувати його. Рішення про асигнування коштів приймають слуги народу, які мають звітуватися перед народом, що їх обрав.

Формулювання головної мети діяльності вашого закладу

У додатку А ви знайдете приклади того, як треба формулювати головну мету. Якщо у вашої організації ще немає такого документа, ви з колегами маєте розробити його. Але будьте обережні – сформулювати головну мету не так просто, як здається на перший погляд. А після того, як ви це зробите, треба використовувати це формулювання у всіх ваших публікаціях, у прес-релізах і скрізь, де ви говорите щось про свій заклад, – ви навіть можете розмістити його у шапці свого фірмового бланку. Це ваша візитна картка, і тому її слід використовувати як найдієвіший засіб у кампанії, мета якої - завоювати симпатії громадськості.

Формулювання головної мети – це вихідний пункт усіх інших дій. Вона служить критерієм при визначенні того, якими програмами можна займатися, а які проекти (якими б привабливими вони не здавалися) виходять поза межі поставлених вами завдань. Це не означає, що ваша головна мета навіки закарбована в камені. Головна мета може змінитися.

Однак перед тим, як приймати програму, яка суперечить вашій головній меті або становить собою загрозу для її реалізації, обов'язково треба цю програму детально розглянути й обговорити. Навіть видимість суперечності з головною метою може викликати значні проблеми. Скажімо, ви працюєте в етнографічному музеї, і дуже багатий промисловець пропонує вам значну суму грошей, якщо ви надасте йому на певний час свої приміщення для експозиції його колекції авангарду. Ви це зробите? Що подумають про вас ваші постійні відвідувачі? Що станеться з репутацією вашого закладу? Чи можна віднайти етнографічну тему у цій авангардній колекції і, таким чином, виправдати її присутність у музеї? Чи ваші відвідувачі і теперішні меценати зроблять натомість висновок, що ви несерйозна організація, і відмовляться від підтримки вашого закладу? Чи ви підете на те, що вас будуть висміювати в пресі і деінде і ви ні за які гроші більше не зможете виправити ситуацію? Звісно, цей приклад - перебільшення, але вам можуть зробити подібні спокусливі пропозиції, і ви маєте бути до них готовими. Корпорації, які є вашими спонсорами (докладніше про це див. у сьомому розділі), часто мають погляди, які не збігаються з вашими, тож вам доведеться вислуховувати критичні міркування. Тому слід дотримуватися правила, що не треба займатися діяльністю, яка суперечить головній меті чи яку необхідно виправдовувати в очах громадськості.

Промова в ліфті

Після завершення формулювання основної мети діяльності закладу слід перейти до написання “Промови в ліфті”. Уявіть собі, що ви зустріли знайомого на верхньому поверсі великого офісного будинку, який вас запитує, де ви працюєте, а трохи пізніше, коли ви заходите до ліфту, він просить вас розповісти, чим ви займаєтеся. Що є головним у вашому закладі, чи можете ви скласти чіткий список аспектів вашої діяльності, які мають для вас пріоритетне значення? І чи встигнете ви це зробити за той час, поки ліфт спуститься на перший поверх?

Добре обміркуйте вашу промову в ліфті. Напишіть основні положення і спробуйте їх повторити. Але не вчіть напам'ять, бо вона стане схожою на рекламний ролик. Найбільші плюси вашого закладу і його програм мають завжди бути у вас на кінчику язика. І пам'ятайте, ви маєте закінчити говорити до того,

як ліфт приїде на перший поверх – не сподівайтесь, що він десь застрягне. Ви будете виголошувати цю промову в ліфті частіше, ніж вам зараз здається. Вона знадобиться вам на вечірках, у транспорті і навіть у гастрономі. Це один із маленьких секретів того, як треба розхвалювати свій товар, а пізніше ми ще поговоримо про те, як слід розхвалювати свій заклад.

Промова в ліфті (з невеликими змінами з огляду на конкретну ситуацію) стане вам у пригоді у міській раді, під час спілкування зі ЗМІ, у роботі з налагодження зв'язків з громадськістю і під час здійснення контактів з потенційними приватними спонсорами. І ви будете здивовані, скільки людей скажуть: “А я і не знав, що така-то чи такий-то зробили це”. У такий спосіб усна реклама створить вам добре ім'я.

Опис стану справ – внутрішній документ

Обмірковування головної мети та промови в ліфті – це тільки початок на шляху до визначення того, чим є ваша організація, чим ви хочете стати, і початок проведення роботи з роз'яснення ваших цілей серед населення. Для раціонального використання коштів та кадрового потенціалу вашого закладу ви маєте розглянути програми, які у вас є, і скласти їхній рейтинг. Які з існуючих програм найважливіші? Чи їх виконують найкращим чином? Якщо ні, що можна зробити, щоб досягти досконалого рівня виконання? Чи є у вас програми, які продовжують існувати за інерцією, але не варті тих ресурсів і часу співробітників, які на них витрачаються? Чи можна об'єднати деякі програми без загрози для якості виконання, адже робочий час – це також гроші? Або змінити форму реалізації програми? Чи є якісь нові програми, які б ви хотіли здійснити, але не можете через відсутність ресурсів? Чи вони достатньо важливі, щоб почати їх реалізовувати замість програм, що вже існують?

У цій ситуації має сенс запитати самих себе:

Якби ми цим не займалися зараз, то чи займалися б ми цим взагалі?

Варто розглянути кожну окрему програму, виходячи з цих критеріїв. Замінювати програми іншими не просто: у кожній є стійкі прихильники (і серед співробітників, і серед публіки), які завжди будуть голосно нарікати, що більше немає їхньої улюбленої програми. Співробітники натомість говоритимуть, скільки ця програма значила для них. Для того, щоб організація росла і розвивалася далі, необхідно переглянути старі програми і запропонувати нові. Світ навколо нас змінюється, і треба крокувати з ним у ногу.

Підготовка документа про стан справ необхідна для управління організацією сьогодні і для планування майбутньої діяльності. Підготувати його – це нелегке завдання. Перший варіант слід підготувати на спільних засіданнях з керівниками підрозділів, а потім, якщо вам пощастило і у вас є консультативна рада або рада опікунів, проект треба обговорити і узгодити з їх членами.

Як ми пересвідчилися на власному досвіді, найпростіше розпочинати роботу над документом “Стан справ” так: роздати план (який ви знайдете в кінці цього розділу) керівникам відділів, щоб вони почали обдумувати питання про те, якими є пріоритети закладу сьогодні і якими вони стануть завтра. Вони мають зібрати деякі дані, на що потрібен час. Заздалегідь попередьте їх про це і постійно працюйте з ними, щоб на першому засіданні у вас були всі необхідні факти й цифри.

Щоб завершити складання цього документа, вам доведеться провести кілька засідань тривалістю десь по півдня. У наступному розділі ви дізнаєтесь, як треба ефективно проводити засідання й наради. Засідання, на яких буде

обговорюватися документ про стан справ, слід проводити у такий час і у такому місці, де нікого із присутніх не будуть відволікати від обговорення. Найкраще не розтягувати цей процес на довше, ніж на шість місяців. Якщо можна, слід закінчити це швидше, але в жодному разі не довше. Якщо ви розтягнете це в часі, то учасники засідань забудуть основну ідею обговорення або ж у них буде вдосталь часу, щоб виявляти свою впертість щодо питань і пріоритетів, з якими вони не згодні, і щоб непомітно саботувати цю роботу. Необхідно, щоб усі особи, яких ви призначили для виконання цього завдання (це, як правило, керівники відділів), вважали обов'язковою свою присутність і участь у засіданнях. Немає жодних виправдань для відсутності на засіданні. Якщо хтось відсутній, то цим він не тільки показує, що цей процес його не стосується, але він обов'язково потім проігнорує рекомендації та пріоритети, визначені для вашого закладу в документі "Опис стану справ". А це може завдати шкоди організації.

Призначте одну особу з вашої групи секретарем для ведення протоколів. (Цей варіант кращий, ніж призначення секретаря, який не належить до ініціативної групи, адже, як ви самі переконаєтеся, дискусії часто бувають занадто гарячими, а ви, звісно, не хочете, щоб чутки про це ходили закладом). Створіть якомога комфортнішу обстановку. Не забудьте про каву та їжу.

А зараз, будь ласка, знайдіть у кінці цього розділу план-проспект. На першому засіданні розгляньте нескладні питання. Обговорення варто розпочати з пунктів I.A і B, які не викликають суперечок.

I.A. "Історія закладу" має велике значення, тому що ваше минуле – це перший крок у майбутнє. В історії організації є такі речі, які, безумовно, визначають напрямок вашої сьогодишньої діяльності. Спробуйте віднайти в історії закладу доленосні моменти й описати їх. У якій історичній і політичній ситуації створювався заклад? Хто відіграв значну роль у його історії? Якщо ваш заклад займається зберіганням колекцій, то хто їх зібрав? Якщо ви представляєте програми, то які з них стали значними подіями? Чи є ваші приміщення пам'ятками історії?

Пункт I.B. "Особливості та сильні сторони закладу". Звісно, розглядати унікальні риси організації легше, ніж виробляти філософію закладу – питання, з якого вам навряд чи вдасться дійти зразу згоди. Крім того, ваші уявлення про філософію закладу змінюватимуться протягом роботи над документом. Але зробіть на перших засіданнях спробу відповісти на це питання.

Пункт I.V. "Майбутнє закладу" можна заповнити тільки тоді, коли ви опрацюєте цілий документ і дійдете згоди щодо програм і ресурсів, необхідних у майбутньому. Тож запишіть тут поки що загальні моменти. Після подальшого обговорення і детального опрацювання пункту III ("Плани на завтра") ви ще раз повернетесь до цих питань.

Потім у пункті II "Культурні надбання й програми" ви опишете програми, які у вас є сьогодні. Описуючи їх, можна вже зробити попередні висновки про їхнє значення. А якщо обговорення має відкритий і конструктивний характер, тоді під час нього ви зможете дізнатися про свої програми такі речі, які раніше вам не спадали на думку. У підпункті B цього пункту передбачається проведення докладнішого аналізу цих програм. Цілком можливо, що деякі з програм не варто продовжувати виконувати або ж треба зменшити їхній обсяг. Це стане для вас очевидним під час проведення обговорення майбутнього організації у наступному пункті. Зрушення в економіці та демографічні зміни в місті й за його межами призведуть до появи нових реалій, які ваша організація має врахувати у своїй роботі.

Однак майте на увазі, що для співробітників, які відповідають за певні програми, питання про продовження або припинення певного напрямку діяльності є дуже болючим. Вислухайте їх до кінця. Зробіть перерву на каву, коли обговорення дійде до точки кипіння. Потім перейдіть до наступного пункту і відкладіть це обговорення на наступні засідання. Немає потреби зразу вирішувати всі питання. Заохочуйте учасників засідань відверто висловлювати свої думки. Всі присутні обов'язково мають брати участь в обговоренні: не дозволяйте одним мовчки відсиджуватися, а іншим весь час перебувати в центрі обговорення.

При обговоренні цього пункту має сенс попросити ваших працівників продумати, скільки часу у них іде на виконання окремих обов'язків. Запропонуйте їм, скажімо, перевірити чи простежити, скільки часу займає адміністративна робота, скільки - розробка програм і скільки - робота з публікою. В одній відомій мені установі такий експеримент провели у відділі освіти, у якому хотіли збільшити кількість клієнтів. Результати вражали. Зараз працівники цієї установи знають, скількох людей вони можуть обслуговувати, якщо всі співробітники будуть проводити весь робочий час у навчальних групах і на семінарах для вчителів, скількох вони зможуть обслуговувати, якщо частину робочого часу вони присвятять розробці нових програм, і, найважливіше, скількох людей вони зможуть обслуговувати, якщо взяти на окремі ділянки роботи додаткових працівників.

І останнє, під час обговорення пункту про культурні надбання запропонуйте співробітникам поговорити з відвідувачами про ефективність програм закладу. Організація груп для вирішення окремих питань, опитування і просто звичайні розмови відкриють для вас багато нового (Дивись докладніше про це у четвертому розділі).

Пункт III "Плани на завтра" підштовхне вас до формулювання нових цікавих ідей. Подумайте, що ви вмієте добре робити або могли б робити. Розгляньте вашу діяльність у ширшому контексті напрямків діяльності різних організацій регіону, у якому ви працюєте. Чи ви дублюєте програми інших закладів? Чи роблять вони це краще за вас або ж у них є для цього кращі можливості? Чи не варто було б розглянути можливість створення спільних програм з іншими установами? Чи це посилить і ваші, і їхні позиції?

Коли мова зайде про інші заклади, тоді має сенс також уважно розглянути питання, чи є якісь сфери діяльності, де ви б змогли об'єднати свої ресурси і разом нести витрати або ж налагодити взаємовигідну співпрацю. Все частіше постає питання про злиття різних установ, подібно до того, як об'єднуються корпорації, що призводить до створення сильної й більш ефективної організації, яка може впоратися з поставленими перед нею завданнями. Спочатку ця ідея може шокувати вас і ваших працівників, але принаймні розгляньте цю можливість.

Ви можете призначити невелику робочу групу, яка має вивчити можливості співпраці з іншими закладами і зробити попередній звіт, що дасть поштовх для подальшого обговорення. Пам'ятайте, що документ "Опис стану справ" відображає вашу сьогоденню ситуацію, і якщо ви не можете визначити точне спрямування всіх своїх дій на кілька наступних років, то буде цілком досить, якщо ви у ньому запишете потенційні можливості, які з часом треба ще раз розглянути і вивчити.

При роботі над цим пунктом не можна забувати про значення пріоритетів. Часто буває важко визначити, які програми мають пріоритет або яке обладнання необхідне насамперед, особливо якщо ви з вашими колегами вперше разом обговорюєте такі проблеми. Обов'язково треба дійти згоди з цього питання, для цього ви маєте виявити свій талант лідера та чудеса дипломатії. Звичайно, ваші

працівники вважають, що програми, за які вони відповідають, найважливіші, і саме для них необхідно виділити найбільше коштів і найбільші приміщення. Само собою зрозуміло, що коли програма того варта, слід зробити все можливе, щоб вона стала досконалою.

Можливо, пункт IV “Реконструкція та вдосконалення матеріальної частини” вас не стосується. Але це ще одна нагода поговорити про те, як ви використовуєте свої приміщення. Брак нормальних робочих приміщень – це типова проблема мистецьких закладів у всьому світі. Це, разом із поганим обладнанням, ускладнює виконання запланованої роботи. Чи має пріоритетне значення покращення становища у цій сфері? Якщо так, то яку позицію займає ця проблема в списку пріоритетів? Обговоріть, що вам дійсно треба, і запишіть усе по порядку або згідно з першочерговістю пункту, навіть якщо вам здається, що виконання цього пункту – справа далекої перспективи. Коли ви дізнаєтеся, що саме слід вашим працівникам для полегшення їхньої роботи, вам, можливо, вдасться отримати щось із цього списку від спонсорів. (Докладніше про це у сьомому розділі). На засіданнях, присвячених розглядові документа “Опис стану справ”, слід зосередити увагу на обговоренні того, у чому дійсно існує потреба. Наприклад, під час обговорення може з’ясуватися, що багато часу втрачається через те, що є тільки один ксерокс, який до того ж стоїть десь у куточку – або ж його розташовано у такому місці, де він заважає працювати іншим. Як можна вирішити це питання?

Можливо, в ході дискусії з’ясується, що один із відділів можна перемістити в інше приміщення і таким чином звільнити місце для інших цілей. Слід зразу наголосити, що небажано, щоб співробітники працювали у різних приміщеннях з огляду на цілу низку причин, насамперед тому, що це просто фізично незручно і працівники будуть позбавлені можливості контактувати одне з одним. Однак такий компроміс може бути цілком виправданим у тому разі, якщо хтось надасть вам ці приміщення. (Докладніше про це у сьомому розділі). Справа полегшиться, якщо у вас є (або ви можете отримати в подарунок) хороші комп’ютери, які можна об’єднати між собою в єдину систему.

Пункт V. Фінансовий план. (У роботі над цим пунктом вам допоможе третій розділ цієї книги). З цього плану стане очевидно, що ви не можете дозволити собі продовжувати всі програми, що існують сьогодні, розширювати їх так, як ви це хочете, і розпочинати нові. Саме зараз слід визначити пріоритети. Варто скласти такий план, щоб знати, що ви збираєтеся робити в майбутньому, навіть якщо перспективи його виконання видаються сьогодні неясними.

Як ви дізнаєтесь із сьомого розділу, потенційних спонсорів дуже цікавить, які добре продумані цілі ставить перед собою ваш заклад. Вони також хочуть знати, чому ви вважаєте ці цілі важливими порівняно з іншими видами діяльності. Наявність докладного документа “Опис стану справ” – це не тільки основа ефективного управління закладом сьогодні і зростання його потенціалу завтра, а й джерело вичерпної інформації про вашу діяльність: що ви робите і чому.

Багато, щоб стиль “Опису стану справ” був легким. Вам пощастило, якщо серед ваших працівників є хто-небудь, хто здатен це зробити. Шарму описові може додати використання в тексті кольориту закладу, історій окремих людей і оповідань. Завдяки цьому ваш опис буде легше читати й запам’ятовувати, бо люди краще пам’ятають історії. Оскільки ваш “Опис стану справ” – це програма на майбутнє, ви можете по-різному використовувати уривки з нього, наприклад, у звітах і заявках на отримання грантів. Зауважте, я сказала “використовувати уривки”. Пам’ятайте, що “Опис стану справ” – це внутрішній документ. Він призначений тільки для працівників і консультативної ради, а не для широкої публіки.

Коли ви напишете остаточну версію “Опису стану справ”, поставте на ньому гриф “Для службового використання” і роздайте по одному примірнику всім, хто працював над ним. Необхідно пояснити їм, що цей документ відображає сьогоденні пріоритети закладу і що вони мають керуватися ним у своїй роботі. Одне застереження: “Опис стану справ” – це не пам’ятка, викарбувана в мармурі. Цілком можливо, що через пару років ви переглянете ці пріоритети і, звичайно, зміните деякі з них. Ця версія – просто порядок денний на сьогодні. Завдяки їй ви вже зараз зможете рухатися до вашої головної мети.

План-зразок внутрішнього документа “Опис стану справ”

I. Вступ: загальний огляд

A. Історія закладу

1. Коли і чому заснований
2. Його досягнення з дня заснування і до сьогодні

B. Особливості й сильні сторони цього закладу сьогодні

1. Унікальні риси
2. Філософія закладу
3. Місцеперебування

B. Майбутнє закладу

1. Плани
2. Що дасть втілення у життя цих планів для поліпшення якості життя у громаді

II. Культурні надбання й програми, які заклад має сьогодні

A. Перелічіть і охарактеризуйте їх - яке значення вони мають одне для одного, яку роль вони грають у житті громади

B. Значення програм закладу

1. Кількість відвідувачів (наприклад, протягом року; певної виставки або заходу)
2. Кількість учасників спеціальних проектів
3. Які особливі послуги та пропозиції у регіоні надає тільки ваш заклад
4. Якість пропонованих закладом послуг

III. Плани на завтра

A. У чому полягають пропоновані зміни та доповнення до вже існуючих програм і фондів, і чи є вони пріоритетними

B. Характеристика й пріоритетність пропонованих нових програм

B. Необхідність підвищення кваліфікації працівників та/або збільшення штатів

IV. Реконструкція та вдосконалення матеріальної частини, з документальним підтвердженням важливості кожного заходу (наприклад, для збереження колекції, для поліпшення якості програм, для збільшення кількості відвідувачів тощо).

V. Фінансовий план (три роки) – вся діяльність і конкретні програми

A. Діяльність сьогодні

1. Оцінка витрат на діяльність закладу в межах теперішніх обсягів діяльності за роками: кожна позиція і кожна програма)
2. Оцінка доходів, які витрачаються на діяльність, передбачену в п. 1 вище, за роками (за категоріями надходжень, в т.ч. пожертви, вхідні квитки, плата за навчання, членські внески, інші статті надходжень)
3. Різниця між витратами (п. 1 вище) і доходами (п. 2 вище), звідки видно, які додаткові фонди необхідно забезпечити

B. Планування розширення та внесення доповнень у вже існуючі види діяльності

1. Оцінка витрат на діяльність за роками: кожна позиція, кожна програма. Спочатку ті, які мають пріоритет.

2. Оцінка доходів закладу, які будуть витрачатися на діяльність у п. 1 вище, за роками

3. Різниця між витратами (п. 1 вище) і доходами (п. 2 вище), звідки видно, які додаткові фонди необхідно забезпечити

В. Планування нових програм

1. Оцінка витрат на діяльність за роками: кожна позиція, кожна програма. Спочатку ті, які мають пріоритет.

2. Оцінка доходів закладу, які будуть витрачатися на діяльність у п. 1 вище, за роками

3. Різниця між витратами (п. 1 вище) і доходами (п. 2 вище), звідки видно, які додаткові фонди необхідно забезпечити

VI. Фінансовий план (три роки) – матеріальна частина

А. Капітальні витрати: вартість, пріоритетність, графік проведення усіх видів реконструкції приміщень і розширення матеріальної частини

Б. Експлуатаційні витрати: додаткові експлуатаційні витрати, які з'являться в результаті проведення реконструкції й розширення матеріальної частини. Не забудьте про коефіцієнт витрат на демонтаж у зв'язку з проведенням реконструкції та/або розширення приміщень.

Розділ другий – Управління кадрами й стимулювання їхньої роботи

Запорука життєздатності вашого закладу – це його співробітники. Оцінка вашої роботи залежить саме від їхніх успіхів.

Чи замислювались ви коли-небудь над тим, чому корпорації, які процвітають, витрачають мільйони на підготовку та підвищення кваліфікації своїх працівників? 1991 року, перед тим як відкривати новий готель у Варшаві після закінчення холодної війни, корпорація “Мерріот” провела тренінги для всіх працівників, а керівників вищої ланки відрядила для підготовки до Америки. Чому? Тому що у посткомуністичну епоху в людей не було уявлення про те, як слід обслуговувати клієнтів. І що це дало в результаті? Готель став привабливим місцем із доброзичливою атмосферою і продуманою сферою надання послуг найвищого рівня. Хоча цей готель і був набагато дорожчим порівняно з іншими готелями у Варшаві, вільних місць у ньому не було. Він встановив стандарти роботи для інших фірм і компаній у місті. Після приватизації компанії “Брітш Ейрвейз” 5000 її співробітників пройшли тритижневий курс підготовки. Чому? З тих самих причин.

Співробітники – це обличчя закладу. Якщо хтось із працівників авіалінії поводить себе грубо й погано працює, то ми дуже часто робимо висновки про всю компанію: “О, мені не подобаються авіалінії “Інтерконтиненталь”. Там такі негречні й пихаті люди”. Якщо у касирки завжди похмурий вигляд (а саме з нею спочатку зустрічаються ваші відвідувачі), то таким і буде перше враження про ваш заклад, яке надовго запам'ятається. Якщо у відвідувачів відбудеться сутичка з нахабним, нав'язливим охоронцем, від відвідин залишаться неприємні спогади. Якщо секретарка на прохання повідомити, коли працює той або інший підрозділ закладу, дає неправильну інформацію: “Мені здається, о сьомій, принаймні так це, зазвичай, буває”, – то цим вона розлютить потенційного спонсора, який обов'язково розповість усім про цей випадок.

Виправдовуючись, ви скажете: “Як же я можу за всім простежити?” Звісно, директор компанії “Мерріот” не контролює всіх. Система в цілому забезпечує постійно високі стандарти обслуговування клієнтів у закладі. Це перший крок до створення дійсного процвітання закладу. Ваш персонал відіграє ключову роль у завоюванні поваги громадськості й забезпеченні підтримки закладу, що з часом принесе вам необхідне фінансування.

Навіщо потрібен менеджмент персоналу?

Для виконання поставленої головної мети вашого закладу ви маєте по-різному управляти наданими у ваше розпорядження матеріальними ресурсами та співробітниками. Працювати з людьми – це дуже складне завдання, і тому ми присвятимо цілий розділ питанням роботи із співробітниками. Робота з митцями – музикантами, співаками, танцюристами – має свою специфіку, яку ми тут не розглядатимемо, що пов'язано з існуванням у різних країнах певних обмежень, продиктованих профспілками. Особливостям роботи з волонтерами присвячено шостий розділ.

Уже опубліковано буквально тисячі книг, статей, дисертацій і монографій про мистецтво чи науку (як вам більше подобається) організації та управління роботою людей. Багато сказано про те, що правильне керівництво може робити чудеса. Все це є свідченням того, що немає універсального способу управління й спрямування роботи людей, які допоможуть вам реалізувати поставлену перед закладом мету.

Всі ми спостерігали за лідерами, які досягли успіху, і дивувалися, звідки ця надприродна сила. Більшість людей погоджується з тим, що у лідерів є певна чарівна сила. Говорять, що справжніми лідерами народжуються. Легше навчити, як керувати людьми, ніж як бути лідером, бо хороших менеджерів можна підготувати. Для того ж, щоб бути лідером, слід мати таку рису, як харизматичність, що дуже важко піддається опису. Ця риса дуже важлива для керівника закладу. Але без правильного управління закладом успіху не досягти, а цим мистецтвом можна оволодіти в процесі навчання і практичної роботи. У великих лідерів іноді немає таланту до керівництва, однак вміння керувати суттєво необхідне тим із вас, хто працює в закладах мистецтва і культури.

Ми поговоримо про методи менеджменту, що допоможе вам ефективніше використовувати свій час і професійні навички, а також створити свій власний стиль. Дотримуючись чітко визначених правил і принципів, ви можете вибрати ті прийоми, за допомогою яких ви досягаєте кращих результатів.

Керувати людьми не можна без ретельно продуманої організації роботи. Існують загальноприйняті правила того, як треба працювати з людьми, – правила, у життєвості яких пересвідчилися у різних куточках світу: і в Токіо, і в Лондоні. Нещодавно мене дуже здивувала фраза директора музею на півдні Росії, який сказав: “Чому ви так упевнені, що всі ці прийоми менеджменту, про які ви говорите, спрацюють у нас? У нас свій стиль керівництва, випробуваний роками!” Я відповіла: “Тому що факти свідчать проти вас. Вас випередили інші країни світу, де широко використовують дійові методи менеджменту, бо вони виявилися ефективними!”

Ясно, що ви дуже зайняті. “У мене стільки роботи щодня, що годі й думати знайти час на самоосвіту, не кажучи вже про навчання інших. Поки що ми непогано працюємо”. Чи це дійсно так? Ви заклопотані весь час? Ви весь день кудись біжите? Ви не можете виділити хоча б півдня для проведення засідання у спокійній обстановці, тому що у вас так багато роботи? Якщо ви відповісте: “Це дійсно так”, – тоді справжні менеджери зразу скажуть вам, що ви щось робите не так, як треба.

Ваша переобтяженість роботою має небезпечні наслідки для закладу. Перша пересторога: не плутайте термінові і важливі речі. Зупиніться й подумайте, що має пріоритетне значення. Ви просто фізично не зможете самі зробити все, як треба. Щось можна, мабуть, взагалі не робити, щось можуть зробити інші. Яким ви хочете залишитися в пам'яті людей? Рятівником безнадійних становищ?

Люди мистецтва і культури дуже часто просто згоряють на роботі, що абсолютно нікому не слід. У нашій сфері діяльності є щось невимовно магічне, тому люди повністю поринають у неї. Чим більше вони працюють, тим палкіше вони хочуть досягти успіху.

А потім одного дня, коли всі навколо дивуються їхній, як здається, невичерпній енергії та відданості справі, вони зриваються. У них з'являються маніакальні риси, і ніхто більше не може працювати чи мати справу з ними. Або ж вони хворіють. Або перестають працювати. Будьте обережні, щоб це не сталося з вами. І уважно спостерігайте, чи є такі симптоми у людей, які вас оточують.

Страх перед змінами

Не можна недооцінювати перешкод, що стоять на шляху до зміни стилю менеджменту. Їх буде дуже багато. Найбільша перешкода – це опір з боку працівників. Так само як у вас під час читання цієї книги виникають сумніви, деякі з ваших колег будуть вперто відстоювати свої позиції, коли ви спробуєте застосувати на практиці ті принципи, які ми зараз обговорюємо. Загальновідомо, що страх перед змінами породжує інстинктивну й невмотивовану ненависть до змін. Це треба усвідомити й побороти.

Крім чисто людської неприязні до змін, часто існують також фінансові обмеження, які породжують іще нові побоювання. У часи кризи дуже важко відмовлятися від будь-чого, навіть якщо принципи управління і були хибними. А відмова від старих принципів і стилю роботи, сфери впливу може сприйматися як втрата авторитету чи влади. Ви маєте стійко й наполегливо втілювати ці зміни в життя. Ви лідер, і тому не маєте права на відступ. Цілком імовірно, що люди, які вас оточують, не поділятимуть ваших прагнень змінити щось. Доля може розпорядитися так, що у вашій організації або в країні розпочнеться криза або якісь інші непередбачувані події, що, коли ви не будете протидіяти цьому, зведе нанівець ваші плани реформ. Але найбільше відволікатимуть від курсу змін щоденні турботи й проблеми. Так станеться, коли ви не зрозумієте, що проведення реформ і змін має пріоритетне значення, і коли ви не зможете переконати в цьому ваших співробітників.

Як переконати інших у необхідності змін

Як зробити ваші ідеї ідеями ваших співробітників? Як ваші цілі можуть стати їхніми цілями? Є кілька перевірених на практиці способів, як це можна зробити. Справді існують випробувані методи, як зробити інших прихильниками ваших ідей.

Найкращий спосіб зробити з інших своїх прихильників – це розповісти про те, що ви робите. Поділіться з іншими вашими ідеями і дайте час обміркувати питання та коментарі до них. Переконайтеся, що всі розуміють, що є головною метою діяльності закладу і яким чином ваші ідеї допомагають втілити цю ідею в життя. Поясніть кожному, яким ви бачите майбутнє закладу. “Кожен” означає всі ваші співробітники. Раніше у практиці менеджменту було узвичаєно ознайомлювати співробітників тільки з тією інформацією, яка їм необхідна для виконання конкретного завдання. Це мало назву: інформація на рівні “що слід знати”. Пізніше, однак, з'ясувалося, що люди набагато краще працюють, якщо вони розуміють не тільки те, що вони особисто роблять, але й знають, яке місце займає їхня робота у діяльності всього закладу. Хороші менеджери багато часу приділяють спілкуванню зі співробітниками, щоб зробити з них палких вболівальників справи, яку робить заклад.

Що відбувається тоді, коли хтось не розуміє причин проведення певних заходів? Швидше за все ці люди втрачатимуть час на здогади, скарги й плітки. А це

породжує непевність, що блокує позитивні зусилля й відданість справі, такі необхідні для ефективного виконання завдання. Коли ж люди усвідомлюють суть того, що відбувається, вони починають скрізь пропагувати й рекламувати свою організацію. Вони намагаються залучити й інших до цієї роботи, адже вони вірять у те, що роблять, і пишаються тим, чого досягла їхня організація.

Деякі завдання менеджменту

Менеджер ніколи не має права забувати про те, що він має зробити все можливе для виконання завдання. Завдання полягає, звичайно, у досягненні головної мети діяльності вашого закладу... Ефективність не обов'язково дорівнює продуктивності. Ефективність є вашою метою. Як менеджер ви маєте допомогти всім, хто вас оточує, ефективно виконувати завдання. Необхідно допомогти їм, підтримати їхні зусилля, щоб їхня робота дала результати, а не віддавати їм накази працювати ефективно. Якщо вони працюють добре, це також і ваша заслуга! Щире й уважне ставлення до людей дасть свої плоди у майбутньому.

Схематично це можна зобразити таким чином. Управлінська ієрархія, як правило, має форму піраміди. Скажімо, ви перебуваєте на її вершині. Саме ви роздаєте вказівки. А що станеться, якщо перевернути піраміду? Тоді ви опинитесь на дні піраміди, і вказівки надходитимуть від вас як струмінь води з крана й передаватимуться далі співробітникам, які на практиці відповідають за виконання окремих завдань на шляху до реалізації головної мети. Обміркуйте цю альтернативну структуру. В дійсності вона є найефективнішою моделлю менеджменту. В цьому разі ви більше не виступаєте в ролі диктатора, який згори віддає команди, а стаєте основним двигуном діяльності. Ваше головне завдання – допомогти іншим у виконанні їхніх обов'язків.

До функцій менеджера, крім цього, належить постановка завдань, обговорення та прийняття рішень, плекання спільних цінностей вашої команди (ви маєте виконувати те, що ви проповідуете, діяти згідно з цими принципами), створення такої моральної атмосфери, коли спільна справа починає означати для співробітників більше, ніж просто робота, забезпечення оновлення кадрів і підготовки нових кадрів. Усе це легше сказати, ніж зробити.

Постановка завдання. Насамперед ви маєте так сформулювати завдання, щоб кожен співробітник вашої організації зрозумів, якою є головна мета закладу і якою є його особиста роль у досягненні цієї мети. Це треба зробити таким чином, щоб це повністю зрозуміли ті люди, які мають виконувати завдання. Остаточне пояснення маєте давати ви. Воно повинно бути абсолютно ясним, і його треба багато разів повторити. На свій розсуд ви можете визначити конкретні цілі, які є здійсненними, прийнятними і зрозумілими для всіх. Їх слід точно сформулювати й представити як конкретну послідовність дій. Хороші менеджери знають, що далеко не досить тільки один раз сказати щось і вважати питання вичерпаним.

Підтримання контактів між співробітниками закладу. Налагодження нормальних контактів і співпраці починається зі зборів та нарад. Не треба показових зборів тільки для проформи. Не треба зборів для роздачі наказів. Слід так організувати роботу на зборах і нарадах, щоб на них відбувався плідний обмін думками, щоб на них розробляли плани дій і контролювали виконання цих планів. Цей основний план дій розробили ви й інші співробітники закладу - звичайно, на зборах.

Керівники підрозділів мають ознайомити своїх підлеглих з їхніми безпосередніми завданнями і пояснити, чому це треба робити в контексті досягнення головної мети діяльності всього закладу. Підтримання контактів та співпраці в межах закладу має не менше значення, ніж взаємодія з іншими організаціями та громадськістю, про що йтиметься далі.

Дуже важливо, щоб кожен співробітник закладу зрозумів не тільки те, яким є план дій, але і якою є його роль у виконанні цього плану. Для цього необхідно чітко визначити обов'язки усіх співробітників закладу. Невдовзі ми поговоримо і про це.

Моніторинг результатів роботи й мотивування. Раніше замість терміну “моніторинг” використовувався термін “нагляд”, але моніторинг – це варіант, який краще відповідає системі відносин у перевернутій піраміді. Крім того, моніторинг передбачає створення мотивації. Ви можете зауважити: “І які ж стимули ви створюєте, щоб люди працювали, якщо немає грошей на винагороду їхньої праці?”

Багато хто помилково вважає, що гроші є найкращим стимулом для покращення роботи працівників. Через це хибне уявлення менеджери організацій, де не вистачає грошей, впадають у відчай. А більшість із вас очолює саме такі організації.

Хоча це й суперечить здоровому глузду, але численні дослідження, проведені у багатьох країнах, знайшли неспростовні докази того, що існують більш дієві стимули роботи вашої команди, ніж гроші. Ще у 20-і рр. у США було проведено дослідження з метою визначення зв'язку між умовами праці та підвищенням продуктивності праці. У цьому експерименті, відомому під назвою “Дослідження Готорна”, вивчали ситуацію на двох однакових заводах. На одному заводі значно покращили освітлення та інші побутові умови. Це робилося поступово протягом кількох місяців. Після кожного поліпшення умов праці зростала її продуктивність. Коли програму поліпшення умов праці було виконано, ініціатори проведення дослідження вирішили перевірити правильність його результатів і поступово почали усувати зроблені нововведення. Продуктивність продовжувала зростати! З цього дослідження та багатьох інших, які пізніше було проведено в різних куточках світу, можна зробити висновок, що продуктивність зростає тоді, коли керівництво приділяє увагу робітникам. Єдиний найважливіший фактор, який покращує моральний клімат у колективі та підвищує продуктивність праці, - це уважне ставлення керівників до своїх співробітників. Іншими словами: вже тільки те, що ви приділяєте увагу вашим співробітникам, дає позитивні результати.

Пару років тому новий директор великої художньої галереї зразу завоював серця своїх співробітників, зробивши тільки для них та членів їхніх сімей спеціальний прийом з приводу відкриття важливої виставки: були запрошені всі без винятку співробітники. Оркестр проводить репетиції нового музичного твору – чому б не запросити на одну з репетицій усіх співробітників? До бібліотеки надійшли нові книги – чому б не познайомити з ними співробітників?

1980 р. в одному університетському дослідженні проводилося порівняння уявлень менеджерів та підлеглих про те, чого ж хочуть люди.¹ Його результати дуже повчальні. Менеджери вважали, що підлеглих цікавлять насамперед гроші. Насправді ж “гроші” стоять у списку на п'ятому місці після “визнання заслуг”, “почуття належності до колективу”, “розуміння проблем” і “гарантоване робоче місце”. Подібні результати було отримано у багатьох куточках світу.

Рейтинг стимулів
Менеджери
Гроші
Гарантоване робоче місце

Підлегли
Визнання заслуг
Почуття належності до колективу

¹ Kroehnert, Gary. 100 Training Games. McGraw-Hill Book Company, 1991. Page 59.

Кар'єра
Умови праці
Цікава робота
Лояльність з боку організації
Тактовне повчання
Визнання заслуг
Розуміння проблем
Почуття належності до колективу

Розуміння проблем
Гарантоване робоче місце
Гроші
Цікава робота
Кар'єра
Лояльність з боку організації
Умови праці
Тактовне повчання

Ще дещо про моральний клімат

Спільна праця ваших співробітників – це рушійна сила організації. Тому ви маєте знайти способи, як примусити їх працювати разом. Цього можна досягти, створюючи позитивні стимули або ж усуваючи перешкоди, які відволікають від такої співпраці. Для забезпечення здорового морального клімату першочергове значення має створення такої атмосфери, коли кожний співробітник відчуває, що його роботу цінують, якою б незначною не була його посада. Реноме закладу створюють саме маленькі завдання, об'єднані в одне ціле. Слід пам'ятати стару притчу про те, що “через відсутність цвяха у підкові було розбито цілу армію”.

Всі люди, в тому числі й ви, люблять, коли їх цінують. Ми всі ображаємося, коли нас зневажають. А образа з часом породжує байдужість. Спробуйте допомогти іншим людям краще виконувати їхні обов'язки, розпитуйте їх про досягнуті результати, виявляйте щирий інтерес і постійно цінують зроблене. І цілком імовірно, що ваш заклад почне працювати краще. Якщо ви не надаватимете уваги всім деталям механізму вашого закладу, то він почне давати збої. Тривожним знаком є байдуже ставлення співробітників до роботи. Можливо, корінь проблеми полягає у вашому байдужому ставленні до них.

Існує багато способів, завдяки яким можна дізнатися, що відбувається у закладі, контролювати його роботу і створити у ньому здоровий моральний клімат. Найгірший варіант – це запрошувати людей у ваш кабінет. Один з моїх улюблених способів менеджменту – це “мандри”. Залиште святая святих, свій кабінет, і вируште у мандри офісом, щоб на собі відчути, в яких умовах працюють ваші люди. Якщо, як тільки ви заходите до кімнати, всі балачки припиняються, непогано було б пізніше тактовно з'ясувати, в чому річ. Якщо складається враження, що хтось переобтяжений роботою, посидьте трошки за його столом (але в жодному разі не стійте!). Якщо ви побачили, що в коридорі на підлозі валяється папірець, то підніміть його – покажіть гарний приклад. Зайдіть у приміщення, де ви звичайно не буваєте. Перевірте туалети. Побалакайте з касиркою. Зупиніться і послухайте відвідувачів. Намагайтесь це робити кілька разів на тиждень, якими би зайнятими ви не були.

Коли співробітники перебувають у вашому кабінеті, цінують їхній час. Не поведіть себе так, як деякі менеджери, які ведуть неважливі телефонні розмови, тоді як їхні підлеглі чекають на них. Приділіть увагу тільки їм. Дійсно вислухайте їх.

Якось я працювала у будинку, де не можна було палити. У нашого президента була звичка палити у своєму кабінеті за зачиненими дверима. Я не уявляю собі, як він міг думати, що ніхто про це не знає, адже дим від цигарок розповсюджувався скрізь. Це приклад того, коли говорять одне, а роблять інше. Якщо боси ставлять себе над правилами, вони не можуть вимагати, щоб інші їх не обманювали. Ваші дії красномовніші за ваші слова.

Наради: чому, коли, як і з ким

Головними функціями нарад і зборів є забезпечення можливостей для обміну думками та новими ідеями, формулювання завдань та з'ясування незрозумілих питань, створення нормального морального клімату і координація спільної діяльності співробітників. Деякі з цих аспектів діяльності можна зустріти майже на кожному засіданні.

До скликання наради слід відповісти на цілу низку запитань. Яка мета цієї наради? Чи необхідна вона? Хто має бути присутнім? Чи цим людям повідомили, де і коли буде нарада, яка її тема і скільки вона триватиме? Чи мають досить часу для підготовки інформативних матеріалів до обговорення ті співробітники, які за це відповідають?

Наради бувають двох видів: з метою повідомлення інформації і для обговорення. Останні поділяються на наради, на яких треба дійти згоди з якихось питань або ж прийняти рішення, і наради, на яких співробітникам просто повідомляють, що вони мають робити далі. Бажано попередити осіб, яких запрошують на нараду, яка саме нарада відбудеться.

Наради завжди починайте вчасно! Вистачить елементарних знань з арифметики, щоб підрахувати, що коли шестеро людей, які чекають на сьомого, помножити на десять хвилин, то це дорівнюватиме годині робочого часу закладу.

Необхідно скласти порядок денний наради і надати співробітникам можливість ще до початку наради внести доповнення, які, як вони вважають, варто обговорити. Перегляньте порядок денний ще раз, до того як друкувати його останній варіант. Можливо, ви вважатимете за потрібне відкласти розгляд деяких питань, якщо для їх обговорення не буде достатньо часу. (Обов'язково скажіть тому, хто запропонував розглянути це питання, чому ви відкладаєте його розгляд).

Головна мета наради – обмін думками, а не підтвердження усталених ієрархічних відносин в організації. Запропонуйте людям сидати за столом, хто де хоче. Немає раз і назавжди визначених місць. Якимось мені довелося побувати на засіданні, де директор та його заступник сиділи за великим круглим столом, а керівники відділів сиділи вздовж стіни у відповідності до посади, яку вони обіймали. Горе мені, новенькій, яка всілася на перший же вільний стілець! Пам'ятайте, що ви платите людям гроші за їхні голови, а не за те, на чому вони сидять. Найкращий спосіб примусити працювати їхні голови – це створити невимушену атмосферу і запевнити їх у тому, що ви цінуєте думки та ідеї людей, незалежно від того, яке у них звання.

На початку зборів слід познайомити присутніх з метою їх проведення. Збори не можна затягувати, в кінці треба ще раз підвести підсумки того, що було сказано, і повторити, що має робити далі кожен із присутніх (в тому числі й ви). Люб'язно, але водночас твердо припиніть усі зайві балачки та анекдоти.

А от що говорять мудрі люди (школа, що це не мої слова) про прийняття рішень. Перед тим як приймати рішення (особливо на зборах), подумайте про це:

“Мистецтво приймати відповідальні рішення полягає в тому, щоб не приймати рішень, які не стосуються справи, рішень, які зараз не на часі, рішень, які не можна втілити в життя, рішень, які мають приймати інші”².

² Barnard, Chester I. The Functions of the Executive. Harvard University Press, 1968. Page 194.

Іноді виникає сильне бажання мати рішучий вигляд. Воно може примусити вас прийняти квапливе рішення. Ще раз подумайте: чи треба зараз приймати це рішення? А якщо його прийняття можна відкласти, чи не може так статися, що з'явиться нова інформація або дещо зміниться ситуація, і це вплине на рішення?

Передача обов'язків іншим/створення команди/керівництво проектами

Створення спеціальних груп для вирішення проблеми, яка потребує подальшого вивчення, або для розробки плану діяльності в цьому напрямі не тільки забезпечує виконання поставленого завдання, а й допомагає налагодити співпрацю між співробітниками (взаємодія в межах закладу) і надає їм можливість ближче познайомитися одне з одним. Справжні менеджери часто переводять співробітників з одного сектора в інший, щоб одні й ті самі люди не працювали завжди разом. Людям зазвичай подобається працювати в нових проектах. Це дієвий засіб підвищення кваліфікації кадрів. Це може служити також іншій меті – підготовці майбутньої зміни. Переводячи людей з однієї ділянки роботи на іншу, ви зможете дізнатися, до чого у них є здібності і які у них сильні сторони.

Передача деяких обов'язків іншим усе ще не стала звичним методом менеджменту в багатьох країнах. Я часто чую: “Я це маю зробити сам. Вам цього не зрозуміти, але я нікому не можу довірити це”. Якщо це дійсно так, то це ваша вина. Під вашим керівництвом люди нічому не навчилися. Ви не змогли підготувати кадри. Ясно, що іноді буває дуже важко пояснити, як саме треба виконати завдання. Якщо щось зроблено не так – то це нервує. Щоб навчити співробітників виконувати завдання, треба почати їм їх давати. Поставте конкретне завдання, поясніть його детально і пересвідчіться, що особа, перед якою поставлено завдання, точно зрозуміла, що від неї вимагається і на коли це має бути зроблено. Потім скажіть їй: “Якщо при виконанні завдання у вас виникнуть проблеми і ви побачите, що не можете повністю і вчасно виконати його, обов'язково звертайтеся до мене. Якщо питань не виникне, то наступного разу ви маєте прийти з виконаним завданням”.

Не забувайте: якщо ваші співробітники ще не звикли виконувати самостійні завдання, то спочатку вони звертатимуться до вас по підтримку, проситимуть перевірити певні моменти або ж підтвердити, що вони на правильному шляху. Люди, як правило, намагаються перекласти прийняття рішень на вищі інстанції, вони не хочуть приймати рішення самостійно, бо бояться, що ці рішення будуть неправильними. Завдання менеджера – примусити людей все ж таки прийняти рішення. Звичайно, пройде певний час, перш ніж ваші співробітники зрозуміють, що вони самостійно мають виконати завдання до кінця, без постійних переперевірок. Вони мають бути, однак, впевнені, що ви допоможете їм подолати перешкоди, які вони самі не можуть подолати. Бувають ситуації, коли один ваш телефонний дзвінок може полегшити справу чи відкрити двері, зачинені перед вашими підлеглими. У цьому разі вам під силу допомогти зберегти час. Наполягайте на тому, щоб виконання завдання було вчасно завершено, за винятком тих випадків, коли виникли дійсно серйозні проблеми. У мене був один знайомий директор організації, у якого на столі стояла табличка “Без сюрпризів”. Він це пояснював так: “Якщо дійсно виникне проблема і мене про це повідомлять, ясно, що я допоможу її вирішити. Але полетять голови, якщо хтось думає, що можна щось від мене приховати і в результаті все зіпсувати”.

Навіть якщо проект дуже важливий, спробуйте не стояти весь час над душою і контролювати, як просуваються справи. Навчіться довіряти вашим підлеглим, адже ви хочете, щоб вони довіряли вам.

Коли ви формуєте склад групи, команди для роботи над проектом, треба діяти за таким планом:

1. Призначте керівника або координатора.
2. Переконайтеся, що члени групи цілком зрозуміли завдання і точні умови його виконання – рамки їхньої діяльності мають бути чітко визначені.
3. Узгодьте, в якій формі буде прийматися виконання завдання – рекомендації, робочий план, рішення, завершена робота.
4. Кінцевий термін виконання завдання має бути реальним і ясным для всіх.

І ще одна порада: коли ви ставите завдання співробітникам, зосередьте увагу не на поясненні, як це треба зробити, а на кінцевому результаті роботи. Розмовування способів виконання завдання робить його не таким цікавим. У кожного свій стиль роботи, тож є сенс залишити безпосереднім виконавцям завдання простір для вибору конкретних прийомів роботи.

Як вирішувати суперечки

Якщо на нарадах у вашій організації вітається висловлення слухних думок співробітниками, а саме так і має бути, тоді як ви вирішуєте суперечки? Це дуже серйозна проблема для менеджерів-початківців. Суперечка часто є наслідком того, що дехто з присутніх зрозумів питання по-своєму. Якщо проблема полягає лише у невдалому формулюванні, тоді треба дати відповідні роз'яснення і продовжити обговорення. Можна попросити опонентів, які в чомусь не погоджуються одне з одним, просто переказати своїми словами висловлювання іншого, і тоді вони самі побачать, чи розуміють вони одне одного.

Якщо ж справді існують серйозні розбіжності, ви як менеджер маєте прийняти остаточне рішення. Можливо, ви вважатимете за потрібне відкласти прийняття рішення до того часу, коли ви вислухаєте нові аргументи, чи до обговорення питання на одній з наступних нарад. Якщо питання дуже важливе, то є сенс запросити на обговорення інших осіб, які мають до нього відношення. Або ж ви можете вирішити його у своєму кабінеті окремо з кожним із опонентів. Цілком можливо, що всі присутні погодяться з тим, що існують два погляди на проблему, але поки що порядок дій буде таким, а не інакшим. Досвідчені менеджери знають, що суперечності і розбіжності не можна ігнорувати, а слід вирішувати сразу, а то вони стануть ще глибшими і поставлять під загрозу роботу закладу.

Вирішення суперечок – це важлива функція менеджера. Пам'ятайте, що менеджмент – це не конкурс на популярність. Це складні і неприємні рішення, за прийняття яких вам платять. В жодному разі не підтримуйте учасників дискусії тільки з особистих мотивів. Основним критерієм для прийняття рішення має бути добробут вашого закладу в майбутньому. Якщо з часом з'ясується, що ви не мали рації, не бійтеся це відверто визнати, адже інші зрозуміють, що ви були неправі. Відмова визнати свої помилки послабить ваш авторитет у їхніх очах. Вибачте себе самого. Не забувайте також прощати інших, якщо вони прийняли неправильне рішення.

Створити сильну команду не можна, якщо не прощати помилок. У жодному разі не карайте сильно тих співробітників, які ненавмисне припустилися помилки. З'ясуйте, чому було зроблено помилку, внесіть необхідні корективи і продовжуйте далі працювати. Це стосується всіх ненавмисних помилок. Якщо помилку зроблено з нечесних міркувань або в результаті зловживання алкоголем чи наркотиками, її простити не можна: слід негайно вжити заходів.

Пітер Друкер, один із найвідоміших гуру менеджменту, сказав: “Якщо люди намагаються щось зробити, дайте їм ще один шанс. Якщо ні, позбудьтесь їх”.

Як показує досвід, знайти заміну співробітникам багатьох культурних і мистецьких організацій буває нелегко. Це і змушує вас залишати деяких людей у

своїй організації. Ви обов'язково колись зустрінетеся з дилемою: чи не краще залишити на роботі людину, яка погано працює, бо ви не можете знайти на її місце іншу або з її ім'ям тісно пов'язана історія закладу. Подумайте про те, наскільки це може погіршити моральний клімат у колективі. Якраз у такій ситуації вам знадобиться аспірин!

Структура закладу і посадові обов'язки співробітників

Структура закладу і детальний опис посадових обов'язків співробітників – це схема вашого закладу. У Додатку Б міститься зразок такої схеми. Можливо, цю схему не можна повністю застосувати до вашої організації, але на її основі ви можете розробити свою власну.

Під час розробки структури закладу слід пам'ятати про правило номер один будь-якої організації: одна особа може ефективно керувати роботою не більше ніж семи підлеглих. Це правило спрацьовує скрізь – і в Америці, і в Європі, і в Азії. Звідси виходить, що на сім співробітників має бути один керівник, що є іще одним свідченням на користь організацій зі стрункою структурою. Проблему можна вирішити, передавши частину повноважень іншим співробітникам. Отримувати вказівки й доручення безпосередньо від директора має не більше ніж сім осіб. Якщо зараз перед вами звітується більше людей, то надайте підлеглим більшу свободу дій і змініть структуру організації. В результаті у вас з'явиться час, щоб зосередитися на стратегічних завданнях закладу, а ваші підлеглі не будуть вимушені чекати, поки ви схвалите їхні дії. Збільшення відповідальності також сприятиме зростанню професійного рівня співробітників.

У кожного співробітника має бути на руках чіткий опис їхніх посадових обов'язків. Якщо у вашому закладі немає таких описів, то їх слід зробити. Якщо ж є, то час від часу їх треба переглядати. Це найкраще зробити під час звітування про виконану роботу. Цілком можливо, що опис штатних обов'язків вам спустили з міністерства або ж з іншого органу, що вас контролює. В цьому разі його треба доповнити ще одним документом – “Ділянка роботи”.

У цих документах (“Опис посадових обов'язків” або “Ділянка роботи”) містяться повний перелік завдань, які має виконувати співробітник, опис ділянки його роботи, чіткий список конкретних завдань, визначається порядок звітування, вказується, хто кому підпорядкований, з якими іншими підрозділами він співпрацює. В ідеальному варіанті, а світ культури й мистецтва через існування певних фінансових обмежень далекий від ідеалу, описи посадових обов'язків не створюються під конкретну людину. Вони складаються на основі вивчення загальних потреб закладу і завдань, які перед ним стоять. Дійсність, однак, вносить свої корективи: іноді при складанні опису обов'язків враховуються здібності окремих людей з метою їх найефективнішого використання. У цьому разі ви ризикуєте: якщо один із ключових співробітників звільниться, вам доведеться переробляти описи посадових обов'язків. Ясно, що це далеко не ідеальний варіант.

Якщо у вас іще немає таких описів посадових обов'язків, найкраще розпочинати їх складання із з'ясування того, які завдання слід виконувати і які співробітники у вас є. Проаналізувавши цю інформацію, попросіть співробітників написати, які завдання й обов'язки вони зараз виконують. Із цих описів стане видно, що у деяких співробітників неадекватна кількість обов'язків. Деякі з них виконують дуже маленький обсяг роботи. Або ж за одну й ту саму ділянку роботи відповідає кілька людей. Часто не повністю використовуються талант і кваліфікація деяких співробітників. Це зазвичай має місце тоді, коли поруч з ними працює сильна особистість. Ознайомившись із тим, як ваші співробітники уявляють собі свої обов'язки, ви, можливо, прийдете до висновку про необхідність змінити коло

обов'язків деяких співробітників, розширити його або ж передати якісь обов'язки іншим.

Описи посадових обов'язків бувають дуже різними. У “Додатку В” міститься зразок такого опису, але, звісно, ви маєте розробити свій власний.

Правила закладу

Крім опису посадових обов'язків, необхідно створити однакові для всіх правила гри – кожен має знати загальні правила. Кожен без винятку. Всім треба роздати письмові правила поведінки. Коли виплачується зарплатня? Який робочий час? Ясно, що не можна вживати наркотики й алкогольні напої – це привід для звільнення. Все це має бути викладено письмово. Запізнення? В якому разі воно допускається? Лікарняні? Скільки днів на рік? Відпустка (щорічна)? Які заходи вживаються при порушеннях? Скільки допускається попереджень? Понаднормова робота? За яких умов її виконують? У ХХІ ст. люди все більше боротимуться за свої права. Як керівник закладу ви маєте чітко пояснити, якою є політика організації щодо персоналу. У кожного співробітника має бути чітка інструкція - “Правила закладу”. Догани та дисциплінарні покарання мають заноситися в особову справу. В часи, коли все популярнішими стають судові скарги, вам обов'язково треба документально, у письмовій формі і згідно із загальноприйнятими в організації критеріями, підтверджувати критичну оцінку роботи співробітника. “Правила закладу” слід скласти у доброзичливому тоні, але водночас чітко. Їх треба роздати всім, адже ці правила стосуються всіх.

Підведення підсумків результатів роботи (права людини)

І нарешті, оцінка роботи співробітників, яка теж має надзвичайне значення у менеджменті. Оцінювати роботу, виконану співробітниками закладу, мають їхні безпосередні керівники. Ці конфіденційні документи зберігаються потім в особовій справі.

Робота співробітника оцінюється за критеріями виконання завдань, визначених в “Описі посадових обов'язків”. Оцінюється те, наскільки добре співробітник виконує свої обов'язки. Якщо були помилки у роботі, чим вони були спричинені? Що можна зробити для покращення результатів роботи? Які перспективні завдання на наступні роки?

Протягом останніх десятиріч у багатьох країнах стало нормою регулярно, як правило, раз на рік, проводити офіційну атестацію роботи персоналу. В міжнародних корпораціях це обов'язково. Законодавство у багатьох випадках розглядає такі атестації як невід'ємне громадянське право кожного працівника. Здоровий глузд підказує, що кожен працівник має право знати, як організація оцінює його роботу. І хоча проведення атестацій і було започатковане з огляду на законодавчі норми, менеджери дуже швидко пересвідчилися, що ці атестації є дієвим засобом підвищення рівня кваліфікації співробітників.

Чесно кажучи, я особисто знаю багатьох менеджерів, які вважають, що проведення атестації – це нудна і важка процедура. І дуже мало керівників вважають, що вони справді оволоділи мистецтвом її проведення. Але всі менеджери однакові в тому, що не можна відмовлятися від атестацій. Ефективність роботи закладу значно покращується завдяки встановленню стандартів виконання роботи.

Офіційну атестацію співробітників можна проводити раз на рік, натомість оцінка їхньої роботи має проводитися постійно. Зокрема, не слід залишати поза увагою до проведення керівником чергової атестації факти невиконання якимось співробітником своїх обов'язків. У нормальних умовах роботи необхідно

обговорювати проблеми і виносити попередження у робочому порядку. В “Додатку Г” міститься детальна форма атестації. Як можна легко переконатися, її проведення передбачає ретельну підготовку. На атестації оцінюються не тільки результати роботи, але також умови, за яких вона виконувалася, досягнення і плани на майбутнє. Під час атестації співробітники мають нагоду поговорити зі своїми керівниками про те, що саме заважає їм досягати бажаних результатів: наприклад, відсутність необхідного обладнання або погане обладнання, протяги і шум на робочому місці, колеги, які не зважають на інших, необхідність працювати неповний робочий день через догляд за родичами тощо. Атестація – це слухна нагода поговорити про ці проблеми і спробувати їх вирішити. Навіть якщо вирішити проблему видається неможливим, то принаймні обидві сторони її обговорили. Організація може досягти успіху лише в тому разі, коли вона працює як одна команда, коли співробітники допомагають одне одному. Атестація ж створює умови для обговорення цих питань без зосередження уваги на критиці окремих вад. Це також нагода висловити подяку і визнати успіхи у роботі співробітників, запевнити їх, що вони на правильному шляху.

У вашому закладі має бути передбачено процедуру, яким чином співробітник, що не погоджується з оцінкою своєї роботи, може опротестувати її. У цьому разі слід узяти до уваги те, як керівник допомагав співробітникові виконувати його обов’язки.

І останнє. Ви маєте уважно розглянути оцінку результатів роботи. Чи справедлива вона? Можливо, на неї вплинули упереджене і вороже ставлення керівника до співробітника? Чи, може, хтось займає не своє місце? Чи є у деяких співробітників таланти і амбіції, про які ви раніше і не здогадувалися? Як можна краще використати здібності цих людей? Чи є сенс перевести їх на іншу посаду, де вони виявлять свої здібності й принесуть більше користі організації? Чи є якісь слабкі ланки в організації і чи можна усунути їх, узявши на роботу нових співробітників? Чи рівномірно й раціонально розподілено навантаження між працівниками? Загальне питання підвищення кваліфікації персоналу слід обговорити на нараді з керівниками підрозділів. Чи готують керівники підрозділів собі зміну? А ви?

Проводити атестацію дуже складно, але конче необхідно. Це підтвердив досвід багатьох країн. Співробітники працюють краще, коли вони точно знають, за якими критеріями і як оцінюють їхню роботу. Проведення атестацій допомагає знайти шляхи подальшого покращення результатів роботи і розвіює сумніви співробітників з приводу того, чи “вони просто догоджають начальству”, чи дійсно працюють на благо всієї організації.

І ще одна порада. Як показує практика, атестація дає кращі результати, якщо її проводити не одночасно з переглядом зарплатні. При одночасному розгляді зарплати й результатів роботи думки співробітників будуть настільки зосереджені на першому моменті, що вони не зможуть плідно обговорювати питання, які стосуються результатів їхньої роботи.

Якщо у вас уже проводяться атестації, то “Додаток Г” підкаже вам шляхи їх покращення. Якщо ще не проводяться, тоді цей додаток допоможе вам започаткувати проведення оцінки результатів роботи. Спочатку проведення атестацій буде для вас нелегким завданням. Але пізніше ви переконаєтеся, яке значення вони мають для всіх вас і для організації в цілому.

Розділ 3 - Як використовувати кошти

Вашу діяльність відрізняє від бізнесу те, що в бізнесі головним завданням є отримання прибутку, а у вас – удосконалення людини. Але фінансовими питаннями все ж таки не можна нехтувати. Фінансові плани слід складати,

виходячи з основної мети діяльності та перспективного “Опису стану справ”, який ви написали для обґрунтування головної мети.

Багатьох людей лякає вже сама згадка про фінансовий менеджмент, і вони почуваються непевно, коли мають справу з цифрами. Чесно кажучи, я також належала до категорії цих людей, але мені в основному вдалося побороти цей страх. Я почала дивитися на цифри як на спосіб відображення стану справ. Так само як ми обговорили, як треба описувати ваш заклад словами, ми зараз поговоримо, як це зробити за допомогою цифр. Цифри – це універсальна мова, яка не потребує перекладу. Вони є критерієм оцінки та порівняння не тільки ваших власних досягнень, але й порівняння вашої діяльності з роботою інших закладів. Оскільки точність – це невід’ємна риса цифр, з їхньою допомогою легше виразити співвідношення різних складників роботи, показати, що має більше значення. Без них не обійтися на переговорах з багатьма важливими спонсорами та представниками громадськості. Тільки за допомогою цифр можна проконтролювати видатки, встановити пріоритети й оцінити програми. Відмовлятися від роботи з цифрами, що можуть пролити світло на ситуацію, – це дуже великий ризик, на який не може піти менеджер будь-якого рівня.

Передумовою отримання додаткових коштів є наявність грамотно складеного бюджету. Подаючи заявки на отримання коштів до корпорацій і добродійних фондів, ви маєте долучити до них свій бюджет. Спонсори також наполягатимуть на наданні їм повної інформації про те, як ви будете витратити їхні гроші, і вони захочуть ознайомитися не тільки з кошторисом проекту, але і з бюджетом організації. Вони також очікують, що ви маєте бути готові відповісти на всі питання щодо цього бюджету. Тому всі менеджери вищої ланки управління мають добре знати не тільки бюджет свого підрозділу, але й бюджет усього закладу.

Складання річного бюджету

Процедура складання річного бюджету всього закладу або ж його окремого підрозділу однакова. Принципи не залежать від розміру організації. Вихідною точкою складання бюджету є, звичайно, доходи. Не можна планувати, на що будуть витрачатися кошти, надходження яких не передбачається. Бюджет має бути заснований на реальних фінансових можливостях. Якщо у вас у результаті все ж таки з’являється дефіцит, треба негайно поміркувати над тим, як цю проблему вирішити.

При розробці бюджету слід враховувати структуру організації й підрозділів, завдання, що стоять перед ними. Всі без винятку керівники підрозділів мають брати участь у складанні бюджету. Бюджет будь-якого закладу культури та мистецтва XXI сторіччя – це справа всіх членів дирекції та керівників підрозділів. Подібно до того, як визначення головної мети діяльності закладу і вибір програм, що сприяють досягненню цієї мети, є спільним завданням усіх співробітників, складання бюджету є також спільною справою. Тільки пояснивши всім, як і чому було прийнято те або інше рішення, можна сподіватися, що всі керівники підрозділів будуть свідомо дотримуватися встановлених обмежень та витрати коштів.

Складання бюджету слід починати з постійних видатків усього закладу і всіх його підрозділів, з того, без чого ваша організація взагалі не зможе продовжити працювати в цій сфері бізнесу. Головний бухгалтер має підготувати бюджет накладних витрат усієї організації: зокрема комунальні платежі (опалювання і електроенергія) та телефон. Такі статті видатків, як поштові платежі, можуть бути в одних організаціях частиною витрат усього закладу, а в інших – окремих підрозділів. Постачання різних витратних матеріалів, зарплатня і ті статті видатків, які безпосередньо стосуються певного виду діяльності, включаються у

бюджет підрозділу. До бюджету підрозділу також можна включати витрати на відрядження, проведення виставок і вистав, особливі статті видатків вашої організації.

Безпосередня робота над складанням проекту бюджету розпочинається з розсилки фінансовим директором спеціальних форм та інструкцій керівникам підрозділів. Спочатку складаються проекти бюджетів підрозділів. Усі ці проекти бюджетів підрозділів, що містять відповіді на такі питання: які надходження планує отримати кожен з підрозділів (якщо це можливо), скільки коштів потрібно на покриття різних статей видатків для забезпечення його життєдіяльності, – передаються фінансовому директорові, який складає попередній проект. Це дає уявлення про дефіцит, що його має заклад (на жаль, мені не відомі заклади культури та мистецтва, перший проект бюджету яких не був би дефіцитним). Після ознайомлення з проектом керівники організації мають шукати шляхи, як вийти із становища. Останнє слово у прийнятті рішень належить генеральному директорові, але нормально функціонувати заклад зможе лише тоді, коли керівники всіх підрозділів дійсно розуміють, чому саме таким чином розподілено кошти, і коли вони особисто брали участь у процесі їх розподілу.

Зразок річного бюджету всього закладу міститься у “Додатку Д”. У зразку наводиться остаточний варіант, прибуткову та видаткову частину якого фінансовий директор склав на основі бюджету окремих підрозділів і накладних витрат закладу.

Цілком можливо, що цей зразок бюджету не підходить для вашої організації: він дає тільки загальне уявлення про те, як такий документ треба робити. По-перше, з’ясуйте, які є доходи: джерела доходів у нас можуть бути різними, ви маєте вказати всі свої джерела доходів, адже, як уже зазначалося раніше, не можна планувати витрачати гроші, яких немає. Потім витрати за статтями: як ви побачите, ми розділили витрати на персонал на власне зарплатню, додаткові соціальні виплати (що у нас означає внески у пенсійний фонд та медичне страхування) і оплату контракторів, за яких додаткові кошти не сплачуються. Окремою статтею видатків у нас є послуги спеціалістів, скажімо, юристів або аудиторів, тому оплата їхньої праці у нас не належить до загального фонду заробітної плати закладу. Витрати на відрядження ми розділили на такі статті: транспортні витрати (авіа- та залізничні квитки), проживання і харчування. За такої структури бюджету обід за рахунок закладу оплачується зі статті видатків на відрядження. Ви можете передбачити ці витрати в іншій статті видатків: головне, щоб була послідовність у віднесенні видатків до тієї або іншої статті.

При складанні бюджету дилеми виникають здебільшого при плануванні нових проектів, адже коштів на них ніколи немає. На мою думку, кілька нових проектів – речей, без яких дійсно не можна обійтися наступного року, – треба запланувати у бюджеті в першу чергу, а не розміщувати їх десь у додатках до бюджету. Якщо ви заплануєте два проекти, то, можливо, один із них буде реалізований, бо ясно, що коштів на все, що ви хочете зробити, не вистачить.

Побуває думка, що кошти, які залишилися після оцінки витрат за найсуттєвішими статтями, можна асигнувати на пункти зі “списку побажань”. Як показав мій власний досвід, події розгортатимуться таким чином, що наявних грошей не вистачить навіть на те, що вам найбільше треба зробити. Саме в цей момент настає час приймати складні рішення, і деякі з них дуже болючі. Чи можемо ми зменшити зарплатню, щоб профінансувати програму? Чи можемо ми скоротити програму? Якщо “так”, то яку? Чи можемо ми “змінити джерело” певних послуг або програми, тобто чи можна знайти організацію поза межами закладу, яка це зробить дешевше, або ж, іще кращий варіант, знайти якусь особу або корпорацію, які б зробили це для нас безкоштовно?

Існує методика, яка називається “Складання бюджету з нуля”. Ця вправа особливо корисна, якщо ви маєте намір розпочати все спочатку. Коротко вона звучить так: планувати бюджет треба починати з чистого аркуша паперу, не беручи до уваги колишні витрати та досвід роботи. Вона, зокрема, примушує вас іще раз обміркувати, чи для виконання програми Y вам потрібно X виконавців. При проведенні планування бюджету з нуля виникає необхідність провести оцінку кожної статті витрат, навіть таких незначних, як канцелярське приладдя та витратні матеріали, за кожним проектом і підрозділом. Попрацювати доведеться багато, але завдяки цьому ви дізнаєтеся про нові й корисні для вас речі.

Починати можна з таких “загальних” моментів:

На скільки збільшиться кількість відвідувачів?
Чи ми передбачаємо змінювати ціну квитків?
Скільки людей працюватиме у закладі, і яким буде фонд зарплатні?

При розгляді “конкретних” питань зазвичай обговорюється, коли їх буде вирішено. Кілька прикладів таких питань:

До початку зими нам слід встановити новий бойлер.
Ми плануємо, що будуть надходження коштів із додаткових джерел, наприклад, від держави або ж від кампанії зі збору коштів (скільки і коли?).
Ми запланували спеціальну програму капіталовкладень (скільки і протягом якого часу? Чи можемо ми це собі дозволити?). Для таких програм краще складати окремий кошторис, особливо в тому разі, якщо їхнє виконання триває більше року.
У нас будуть дві нові постановки (виставки, нові праці).

Ці вихідні пункти планування слід зафіксувати на папері. Якщо план відрізняється від бюджетів минулих років, слід сформулювати, в чому полягають ці відмінності. Обов’язково слід зазначити, які пункти мають першочергове значення для виконання плану. Якщо успішне виконання плану залежить від дій окремих осіб і підрозділів, це треба також записати.

Після узгодження остаточного варіанту бюджету (тобто заплановані витрати не перевищують надходження) і його схвалення (тобто досягнуто згоди, як і на що будуть витрачатися наявні кошти) головний бухгалтер розіб’є цей річний бюджет на бюджети підрозділів (дирекція, мистецький відділ, відділ музейних співробітників, відділ зв’язків з громадськістю тощо) з такими самими статтями доходів та видатків. Завдяки цьому при виникненні протягом року розходжень у бюджеті цифри завжди можна порівняти з оригінальною версією.

Головний бухгалтер також має розбити надходження та витрати за місяцями, щоб можна було здійснювати контроль як видатків, так і руху грошової маси. Цілком можливий, наприклад, такий варіант, коли видатки в основному припадають на перші місяці року, а кошти надходять пізніше. Для того, щоб тримати ситуацію під контролем, головний бухгалтер обов’язково має скласти точний прогноз, коли з’явиться дефіцит. Звичайно, у вас має бути план, що робити у ці періоди. На перший погляд, усе це видається складним, але насправді ці методи набагато простіші і вони допоможуть вам у роботі, в чому ви зможете самі переконатися, коли почнете їх використовувати.

Вам необхідно розробити систему показників, які інформуватимуть вас про зміни стану справ у кращий або гірший бік (скажімо, коливання надходжень від продажу квитків або ж конкретного проекту). Корисним буває прокручування різних сценаріїв бюджету: яким може бути найкращий варіант подій, найгірший і

найімовірніший за незмінних вихідних цифр, згідно яких складено бюджет. Головне – це постійно й уважно перевіряти бюджетні цифри і розуміти, про що свідчать будь-які відхилення від запланованих показників.

Дуже бажано в середині року скласти прогноз загальних доходів і витрат закладу, хоча це й нелегко зробити. Це уможливить проведення в середині року оцінки діяльності закладу: сюрпризи наприкінці року часто бувають дуже неприємними. Якщо ж ви помітите якісь небажані тенденції або дефіцит ще у першому півріччі, заходів треба вживати негайно. Спонсорські фонди дуже не люблять ніяких сюрпризів і не квапляться покривати раптово виниклий дефіцит, тому що вони вважають це свідченням того, що заклад не вміє використовувати кошти і/або у ньому відсутній контроль за виконанням бюджету.

Бюджет спеціальних проектів

Річний бюджет організації складається на фінансовий рік (який не обов'язково збігається з календарним роком). Іноді виникає потреба у складанні окремих бюджетів спеціальних програм, проектів будівельних і ремонтних робіт, які тривають протягом значного періоду, особливо якщо це великі проекти або якщо для їх здійснення необхідний дуже детальний бюджет. Як і в попередньому випадку, при складанні бюджетів таких проектів слід зазначити, з яких доходів будуть фінансуватися витрати. За показниками виконання таких бюджетів також треба уважно стежити.

Довгостроковий фінансовий план

Довгостроковий фінансовий план та річний бюджет складаються за подібною схемою, але між ними існують суттєві відмінності. Їхнє призначення абсолютно різне. Як уже зазначалося вище, річний бюджет – це механізм поточного контролю, засіб оцінки ситуації: чи будуть виконані заплановані показники діяльності на рік. Цифри довгострокового фінансового плану відображають очікувані результати роботи за період, більший від одного року. В його фокусі перебувають перспективні завдання. З нього видно, в якому напрямку розвивається заклад, що уможливорює порівняння реальної картини з бажаним станом речей в організації. Оскільки перспективні цілі розвитку досягаються поступово, еволюційним шляхом, результати роботи слід прогнозувати на період, більший від одного року.

Довгостроковий фінансовий план складається з двох частин: перша частина така сама, як уже охарактеризовані раніше річний бюджет і контроль за рухом грошової маси. Ми називатимемо цю частину "фінансовий довгостроковий план: цифри".

Другу частину довгострокового фінансового плану написано звичайною мовою, а не мовою цифр. Він являє собою, власне, пояснення того, як ви отримали ці цифри. Нижче описано, що входить до нього. Ми називатимемо цю частину "фінансовий довгостроковий план: пояснювальна записка".

Різні організації по-різному вирішують, на який термін доцільно складати довгостроковий план, і це залежить від стану їхніх справ та специфіки програм, які вони виконують. У західних країнах довгострокові плани складають, як правило, на п'ять років, але для ваших умов більше підходить трирічний період, що пов'язано зі швидкими темпами змін та непевною ситуацією в економіці.

Довгостроковий фінансовий план є дієвим механізмом менеджменту. Крім усього іншого, він допоможе вам з'ясувати, чи реальні ваші теперішні плани, спрямовані на досягнення головної мети. І ваші все критичніше налаштовані

спонсори обов'язково захочуть переконатися, що у вас є добре продуманий і документально підтверджений план дій на майбутнє.

Складання довгострокового фінансового плану

Довгостроковий фінансовий план складається за тією самою схемою, що й річний бюджет. Фінансові прогнози на перший рік – це фактично ваш річний бюджет, а на наступні роки – це проекти бюджетів на кожний рік.

Уведення ключових статистичних показників, від виконання яких залежать результати роботи, має для довгострокового фінансового плану ще більше значення, ніж для річного бюджету. Такими показниками можуть бути: кількість відвідувачів або реалізованих квитків за рік, середній дохід від одного відвідувача, кількість співробітників і фонд заробітної платні тощо. Біля цих показників можна зробити відповідну виноску. Цілком можливо, що ці статистичні показники змінюватимуться з року в рік.

Надзвичайно важливим є прогнозування й висвітлення майбутніх змін на основі аналізу сучасного стану справ. Це можуть бути як зміни у самому закладі (нове приміщення, нова програма тощо), так і ситуація в країні та місті (новий аеропорт, скасування деяких трамвайних маршрутів, закриття фабрики), або ж обставини, змінити які ви не можете. Оскільки майбутнє закладу до певної міри залежить від деяких із цих змін, такі передбачення просто необхідно робити.

У тому разі, коли заклад сьогодні все ще фінансується з державного бюджету, часто виникають сумніви, що фінансування і далі регулярно здійснюватиметься у такому обсязі. Ситуації бувають різними, тому важко запропонувати універсальний спосіб, як подолати ці сумніви. Але оскільки вони вже існують, доцільно підготувати альтернативний варіант бюджету, спираючись на який, ви зможете діяти у ситуації, коли передбачені кошти не надійдуть.

А як же прогнозувати рівень інфляції? Минулий досвід не дасть вам надійної відповіді на це запитання, на прогнози уряду також не можна покладатися. Тому ми вважаємо, що найрозумніший вихід у цій ситуації – робити прогнози, виходячи тільки із сучасного рівня інфляції та курсу обміну валют, а не намагатися передбачити непередбачуване майбутнє. У цьому разі ви передбачаєте, що збільшення видатків у майбутньому в результаті інфляції компенсується збільшенням доходів. Усе не обов'язково в дійсності станеться саме так, але в нашому непевному світі таке припущення має сенс.

Як складати проект довгострокового фінансового плану

Розробка довгострокового фінансового плану, так само, як і річного бюджету, розпочинається за вказівкою генерального директора. Співробітник фінансового відділу, який відповідає за бюджет, розробляє схему, послідовність дій і встановлює термін складання плану.

Процедура підготовки плану подібна до процесу затвердження річного бюджету: вона передбачає проведення обговорень проектів плану, їх схвалення, узгодження і внесення доповнень. Усі керівники відділів мають брати участь у цьому процесі і вносити свої конструктивні пропозиції. Робота над проектом плану згуртовує колектив, розвиває навички співпраці.

Коментарі про термін дії довгострокового фінансового плану

З огляду на невизначений характер ситуації цілком природно виникає питання: “Чому ми плануємо результати роботи на три роки вперед, коли немає гарантії їхньої точності, особливо прогнозів на третій рік?” При відповіді на це питання

слід виходити не з ступеня точності прогнозів на третій рік, адже вони можуть не виправдатися. Проте ви обов'язково маєте переглядати ці плани щороку, адже йдеться про виконання важливого принципу “екстраполяції”. Трирічний план – це не точне передбачення перебігу подій, а прогнозування того, якою буде ситуація в майбутньому за умови збереження тенденцій, що діють сьогодні. Кожен менеджер має знати, в якому напрямку розвивається його організація.

План тільки на три роки недоцільно робити у випадку, коли розпочато багаторічну програму, яка триває більше трьох років. Прикладами таких програм є будівельні або ремонтні роботи. У цьому разі довгостроковий фінансовий план допоможе оцінити, чи є в наявності кошти для завершення всієї програми.

Пояснювальна записка

Як уже зазначалося, цифри довгострокового фінансового плану мають доповнюватися пояснювальною запискою. Такі пояснення у фінансовому плані відіграють значнішу роль, ніж у річному бюджеті. Це пов'язано з тим, що за такий значний проміжок часу у три або п'ять років вихідні посилки плану, які були виправданими для першого року, можуть змінитися, що, в свою чергу, вплине на майбутні результати роботи.

Зміст пояснювальної записки

Записку слід розпочинати з короткого опису плану на певний період. У ній має обґрунтовуватися, чому цей фінансовий план є найоптимальнішим з усіх можливих. Крім того, у записці мають висвітлюватися такі моменти:

А. Які завдання заплановано виконати за цей період, і наскільки реально досягнути цих цілей за допомогою наявних ресурсів. Ці завдання, безумовно, мають відповідати головній меті діяльності вашого закладу й “Опису стану справ” у ньому.

Б. Основні вихідні передумови, на основі яких побудовано цифрові викладки, – це передумови, від яких залежать цифрові показники плану. Як правило, найважливішою основною передумовою є доходи.

В. План заходів, що їх мають провести безпосередні виконавці з метою виконання фінансового плану. Слід зробити все можливе, щоб розділити показники фінансового плану і зробити певних посадових осіб відповідальними за конкретні показники. (Цей принцип ніколи не можна повністю втілити у життя, але дуже бажано це зробити).

Г. Слід визначити механізм контролю за процесом виконання завдання (тобто відповідальну особу і кінцевий термін виконання). Слід, наприклад, зазначити, що у певний строк певна людина має завершити певну роботу. В міру того, як змінюється ситуація, треба проводити переоцінку і вносити корективи до плану.

Далі я хочу зупинитися ще на деяких способах поліпшення процесу планування, що, однак, змусить вас провести додаткову роботу. Має сенс підготувати як річний бюджет, так і довгостроковий фінансовий план у трьох варіантах: найкращий варіант з можливих, найгірший з можливих і найімовірніший. Хоча, як правило, остаточна версія бюджету або довгострокового фінансового плану містить саме найімовірніший сценарій перебігу подій, але й альтернативні варіанти потрібні, адже вони продемонструють, яким буде стан справ, якщо виникне дефіцит або ж з'являться вільні кошти. Якщо, скажімо, у вас навіть трохи зменшилася кількість проданих квитків, це не може не вплинути на заклад. Або якщо кількість відвідувачів зменшилася через погану погоду, а рахунки за опалення натомість зросли, ви будете вимушені переглянути свої плани. Завдяки

проведенню таких розрахунків ви навчитеся краще відчувати, яких змін ситуації можна очікувати.

Бухгалтерське комп'ютерне програмне забезпечення. Існує ціла низка комп'ютерних програм для ведення бухгалтерського обліку на комп'ютері. Для потреб різних організацій пропонуються різні програми: як прості й дешеві, так і дуже потужні. При придбанні програм для великих організацій слід вивчити ситуацію на ринку і до прийняття рішення проконсультуватися з фахівцями-бухгалтерами. Для невеликих організацій є відносно дешеві непогані бухгалтерські програми, але при користуванні ними не забувайте про те, що хоча ці програми виконують значний обсяг роботи, водночас вони дуже складні, і ваші співробітники можуть просто у них заплутатися. Краще спочатку запросити консультанта, який розуміється на цій програмі і зможе налаштувати її для потреб вашої бухгалтерії, а вже після цього ваші співробітники почнуть з нею працювати. З кожним роком бухгалтерські програми, як правило, стають потужнішими, дешевшими, але водночас складнішими. Обережно, покупці!

Розділ 4. Створення репутації закладу та забезпечення широкої підтримки його діяльності

Зв'язки з громадськістю

Природа розповсюдження інформації

Перед тим як переходити до розгляду плану пропагування закладу, поміркуйте над тим, звідки ви отримуєте інформацію і на основі чого у вас складається ваша власна думка про щось. Зазвичай люди приділяють увагу тільки тим речам, які безпосередньо пов'язані з їхньою роботою або сім'єю. При спробі скласти уявлення про інші речі виникають перешкоди. Ви читаєте газети? Слухаєте випуски новин по радіо? Погоджуетесь з точкою зору або вашого сусіди, або колеги, або начальника, або ще когось, хто, як ви думаєте, краще обізнаний з цим питанням? Чи ви відвідуєте заходи, які вам порекомендували інші? Чи купуєте товари без порівняння їх з іншими, аналогічними? Якщо ви належите до категорії таких людей, то ви типовий представник нашого суспільства.

Отже, в процесі формування громадської думки "факти" відіграють незначну роль. Багато років тому Волтер Ліппман дав вичерпну характеристику процесів сприйняття у людини й механізмів формування переконань. У своїй книзі "Громадська думка" він написав: "Картина середовища, у якому побутує наша громадська думка, викривлена багатьма факторами... матеріальними й соціальними бар'єрами, недостатньою увагою, недосконалістю мови, відволіканням уваги, неусвідомленим комплексом почуттів і уявлень, побутовими проблемами, насильством і монотонністю. Ці обмеження на шляху до вивчення цього середовища, а також неясність та складність самих фактів зменшують чіткість і правильність сприйняття, заміщають реальні погляди фікціями, що вводять в оману"³.

І далі: "Коли ми складаємо в одну картину громадську думку багатьох людей, нам треба уявити собі не тільки більший простір, ніж ми можемо побачити на власні очі, і більший проміжок часу, ніж ми можемо усвідомити, але ми маємо також описати й оцінити більшу кількість людей, вчинків, речей, ніж ми можемо підрахувати або чітко уявити. Ми маємо підводити підсумки і робити узагальнення. Ми маємо вибирати окремі зразки і розглядати їх як типові приклади"⁴.

³ Lippman Walter. Public Opinion. Free press paperbacks, 1949, p. 49

⁴ Lippman Walter. _ . 58.

Про це варто пам'ятати, адже тоді як для вас діяльність закладу дуже важлива, ви вважаєте його програми життєво необхідними, новаторськими, цікавими, інші люди можуть взагалі не звертати на вас уваги. Тому перше правило розповсюдження інформації – адресувати її групі. Ця інформація має бути простою!

Повторюйте цю інформацію. Як свідчать дослідження, інформація, як правило, повністю засвоюється тільки тоді, коли її бачили або чули принаймні тричі. Якщо у вас є вдалий рекламний текст, повторюйте його багато разів.

Зв'язки з громадськістю

Розповсюдження інформації про свою діяльність і взаємодія із суспільством має багато аспектів. Мені подобається термін “зв'язки з громадськістю”, який включає в себе всі ці аспекти. Робота із зв'язків з громадськістю визначає характер усіх ваших заяв і слів. Саме вона створює загальне тло, на якому будуть сприйматися ваші конкретні заяви та повідомлення. Вона є рушійною силою закладу, яка надає йому неповторності. Її складниками є розповсюдження інформації про заклад, реклама, створення репутації закладу, стосунки зі ЗМІ і стосунки в колективі. Розгляньмо спочатку, як треба розбудовувати зв'язки з громадськістю.

Якщо ви зробили все те, про що ми говорили у попередніх розділах, то тепер головна мета діяльності вашого закладу вже сформульована, ваш колектив належним чином організований і підготовлений. Настав час розказати про себе світові й запросити гостей. Поставтеся до відвідувачів як до ваших гостей, ваше запрошення має бути ясным і привабливим. Пересвідчіться, що ваші гості зрозуміли, куди їх запрошують, з якого приводу і на коли.

Але спочатку переконайтеся, що ви готові до зустрічі гостей. Це дуже важливий момент у зв'язках із громадськістю.

Згадайте, як ви це робите вдома. Коли ви чекаєте гостей, всі члени вашої сім'ї гарно вдягнені й привітні. А чи так само гарно вдягнені й привітні ваші співробітники? Чи досить люб'язні, привітні і завжди готові допомогти ваші співробітники, які перебувають на “передовій”: контролери, продавці квитків та охоронці? У багатьох закладах керівники припускаються помилки і залишають без уваги поведінку цих співробітників, вважаючи, що вони не відіграють жодної ролі у зв'язках з громадськістю. Але відвідувачі спочатку зустрічаються саме з цими людьми. Вони - обличчя вашого закладу. Часто їм мало платять, їхні інтереси захищає профспілка або у них є інші гарантії збереження робочого місця, що, як вони вважають, дозволяє їм байдуже до всього ставитися. Але як ми всі знаємо з власного досвіду, сутичка з касиркою надовго виводить з рівноваги. “Мені платять тільки за те, що я продаю квитки, а не за надання довідок”, або “Моя робота – тільки охороняти”, або “Я тільки прибиральниця”. Кожен менеджер має особисто пересвідчитися, що ці люди дійсно розуміють головну мету діяльності закладу і те, яку роль вони у ній відіграють. Вони мають усвідомити, наскільки їхня поведінка важлива для відвідувачів, адже вони хазяї. Так само, як удома: члени сім'ї розмовляють з гостями, а не заганяють їх десь у куток, а потім самі між собою балакають.

Спробуйте поставити себе на місце клієнта. Ви хочете купити квиток в авіакомпанії. Представник авіакомпанії поводить себе грубо, не виявляє до вас інтересу, він чимось вам неприємний. У розмові з друзями ви ж, мабуть, не скажете: “Там працює дуже неприємна людина”. Ви скажете: “Працівники цих авіаліній такі невічливі!” Поведінка окремої людини у вас асоціюється з усією організацією. Те саме відбувається у вашому закладі. Якщо на самому початку

відвідувач зустрічає милу і приємну людину, в нього надовго залишається в пам'яті позитивне враження про весь заклад.

Коли ми запрошуємо гостей додому, ми, звичайно, все ще раз ретельно прибираємо. А чи все в повному порядку у приміщеннях вашого закладу та на прилеглий до нього території? Чомусь часто забувають про те, що люди, які приходять у ваш заклад, користуються туалетами. У багатьох закладах культури вони перебувають у занедбаному стані. А у ваших туалетах завжди чисто? Чи немає там часом неприємного запаху? Чи не запхали кудись у куток старі швабри та відра? Чи є все потрібне у туалетах (мило і папір)? Чи перевіряється їхній стан кілька разів на день? Пам'ятайте, люди прийдуть до вас іще раз не тільки через те, що у вас чисті туалети, але якщо вони будуть брудними, то відвідувачі вдруге можуть і не прийти.

Багато хто вважає, що такий стан речей можна виправдати, бо рівень сервісу в місцях громадського користування у вашому місті низький. Це не так. Саме після відвідування цих приміщень надовго залишається приємне або неприємне враження про заклад. 1997 р. у США відкрився широко відомий сьогодні музей Поля Гетті. Туалетів не вистачало, і через це до них стояли довгі черги, що викликало обурення відвідувачів. Фурору, який мало викликати відкриття музею, так і не було, причиною чого стали негативні відгуки в пресі та поголоски про це в місті.

Велику роль у тому, щоб зробити перебування відвідувачів у вашому закладі приємним, відіграє поведінка продавців квитків і доглядачів музею. Всесвітньо відомі мережі готелів витрачають мільйони на підготовку покоївок, завдяки чому ці готелі працюють ефективно й у них панує бездоганно приємна атмосфера. Якщо вони витрачають на це мільйони, то чому б і вам не надати цьому питанню увагу, адже ваша діяльність також передбачає роботу з людьми. Ще раз повторюю: якщо всі співробітники зрозуміють, яка головна мета стоїть перед їхнім закладом, їм легше буде збагнути, чому треба поводити себе належним чином. Саме у цьому полягає один з прийомів менеджменту, який ми назвали "мандрами". Вдивляйтеся і вслуховуйтеся уважно. Як можна зробити поведінку ваших співробітників ще привітнішою?

Знайомство з вашою організацією для багатьох людей починається з телефонного дзвінка. Людям відповідають люб'язно й привітно чи дають зрозуміти, що вони відволікають від нагальних справ? Чи їм дають точні відповіді на поставлені запитання? Неприпустимі відповіді на кшталт: "Я думаю, що початок о шостій, як це звичайно буває". Особа, яка телефонує, також здатна мислити, її цікавить інформація.

Пам'ятайте: що б ви не робили, треба підкреслювати, що ви піклуєтесь про своїх відвідувачів. Це перша засада роботи із зв'язків з громадськістю. Жодна реклама і жодні прес-релізи не створять вам кращої репутації. Дізнатися, яке враження складається у відвідувачів про ваш заклад, можна так: попросити двох або трьох співробітників, що, як правило, не працюють разом, побувати в ролі звичайного відвідувача. Як легко ваші відвідувачі можуть знайти заклад? Чи є відповідні написи й дороговкази? Яке перше враження – що першим упадає в очі? Чи зрозумілі покажчики в самому закладі? Чи досить інформації про програму (волонтери, письмова інформація)? Чи є місця, де можна сісти й перепочити? Чи залишиться у відвідувача якийсь сувенір на згадку (наприклад, безкоштовна закладка для книг або цікаво оформлений квиток)?

Портрет вашого відвідувача

Якщо ви запрошуєте когось до себе, то хіба ви не розпитуєте про нього? Наприклад, вам треба, щоб хтось посидів з вашими дітьми. Ви будете розглядати

кандидатури таких людей, які (1) люблять дітей, (2) мають для цього час, (3) погодяться на ту винагороду за послуги, яку ви запропонуєте. Або ж вам слід попросити когось виконати доручення у незручно розташованому місці. Треба знати людину, яка (1) має машину, (2) готова вам допомогти, тому що (а) симпатизує вам, (б) чимось вам зобов'язана, (в) займає таке становище, що вона може виявити бажання зробити вам щось приємне.

Якщо ви хочете, щоб інші брали участь у ваших культурних заходах, то, керуючись цією самою логікою, слід дізнатися щось про них. Вам необхідно знати дещо про людей, які приходять до вас. Зрозумівши цих людей, ви зможете говорити зрозумілою їм мовою, збагнути, що їх приваблює у вас, а що відштовхує, і, найважливіше, ви зможете знайти інших людей, подібних до них. Саме це роблять корпорації, коли просувають на ринку свої товари й послуги, тобто проводять так звані маркетингові дослідження. Для них це дуже складна і дорога робота, але без неї ніяк не обійтись.

Ваша програма пропагування закладу має бути орієнтована на теперішніх і майбутніх відвідувачів. Щоб покращити наявні сьогодні програми і розробити нові, ви маєте добре знати своїх відвідувачів. Існує недорогий і ефективний спосіб зібрати інформацію про ваших теперішніх і потенційних відвідувачів. Це вже зробили у цілому ряді музеїв, художніх галерей, оркестрів, історичних пам'яток, що принесло позитивні зрушення в роботі.

Починати маркетингове дослідження треба зі списку тих моментів, які ви хочете з'ясувати. Це легше сказати, ніж зробити, тож обміркуйте це і надайте цьому питанню належну увагу. Такий список цілком може бути предметом обговорення на нараді керівників підрозділів, і не тільки тому, що керівники висловлять свої думки з цього приводу, але й тому, що всі причетні до цього особи зрозуміють, що після проведення дослідження необхідно буде запровадити певні зміни в роботі.

Схематично це має такий вигляд: є деякі питання, які ви хотіли б з'ясувати. Найлегше це зробити, роздавши людям анкети з кількома варіантами відповіді на кожне питання, не забудьте включити також графу "інше" для запису відповіді, не передбаченої у ваших варіантах. Скажімо, вам потрібні демографічні відомості про ваших відвідувачів: вікова група (краще питати не про конкретний вік, а про приблизний – 20-30, 30-40); вони прийшли у складі групи чи ні; сімейний стан; де вони живуть; рівень освіти. Вам треба знати, як часто приходять до вас відвідувачі (якщо, скажімо, ваші відвідувачі приходять переважно один раз на кілька років або ж це їхні перші відвідини, тоді підходити до складання програм слід виходячи із засад, відмінних від тих, які застосовуються при складанні програм для постійних відвідувачів). Вам треба з'ясувати, чому вони прийшли (на конкретну програму чи просто подивитися). Звідки вони дізналися про вас або про програму, на яку вони прийшли? Вам слід також з'ясувати, що вони знають про ваш заклад (дайте їм різні варіанти відповідей, і ви будете здивовані, яких речей вони не знають). Запитайте їх, що їм сподобалося у вашому закладі; що видалося їм цікавим, а що – ні. Вам треба також знати, що вони хотіли побачити і що їх розчарувало. Слід поцікавитись, які газети вони читають і які радіостанції слухають: це допоможе вам вибрати ЗМІ для розміщення реклами. Вам також треба з'ясувати, які ще культурні заходи та заклади їм подобаються і як часто вони їх відвідують.

Спробуйте спочатку поставити ці питання одне одному. Ви обов'язково маєте прореагувати на отримані відповіді – не ставте таких запитань, на які ви не знаєте як реагувати. Наприклад, якщо керівництво оркестру ставить запитання про репертуар, то художній керівник має бути дійсно готовим змінити репертуар відповідно до побажань слухачів. Якщо це не так, то ставити цього запитання не

треба. Трохи легшими є питання про приміщення і обладнання, забезпечення матеріалами й програмками.

З'ясувавши, про що треба дізнатися, переходьте до розробки гарно оформленого бланка анкети. Гарно оформлений не означає дорогий. Ви можете розмістити на ньому свій логотип, розпочати анкету привітанням та ввічливим проханням допомогти. Між питаннями слід залишити досить місця для повної відповіді на запитання. Можна використати кольоровий папір. Пам'ятайте про те, що ваші відвідувачі просто злякаються, коли побачать дуже довгу анкету (більше, ніж дві сторінки, у деяких випадках навіть одну). Чітко сформулюйте питання, і тоді ви отримаєте саме ту інформацію, яка вам потрібна.

Протягом певного часу ці анкети можна роздавати відвідувачам разом із вхідними квитками або ж вкладати їх у програмки. Їх можуть роздавати екскурсоводи, або ж ви можете скористатися іншим способом їхнього розповсюдження, який ви та ваші співробітники вважаєте доцільним і ефективним. Звісно, не всі люди заповнюватимуть анкети, і відмова від заповнення - їхнє законне право. Відмови слід сприймати з посмішкою. Однак існують різні стимули, за допомогою яких можна примусити людей заповнювати анкети: ввічливе прохання, маленький сувенір або навіть чашка чаю за заповнену анкету.

В одному з відомих мені музеїв доглядачі залів беруть активну участь в оцінці програм усіх нових виставок. Їм видають спеціальні форми, у яких слід зазначити, скільки часу відвідувачі присвятили читанню написів, скільки часу вони провели у певному залі. Звичайно, доглядачі та продавці квитків часто мимохіть чують, що говорять інші люди. Ця інформація може проливати світло на багато речей. Оскільки доглядачі та продавці квитків відіграють значну роль у створенні першого враження про ваш заклад, вислуховуйте час від часу їхні звіти: це корисно не тільки тому, що ви дізнаєтесь від них щось нове, але й тому, що ви покажете їм, якого значення ви надаєте їхній роботі. І ви, і ваші співробітники маєте час від часу проходити залами і прислухатися до того, що відбувається у них.

У результаті проведеного дослідження може виявитися, що рейтинг програм, що їх ви та ваші співробітники вважаєте чудовими й новаторськими, у публіки дуже низький. Може з'ясуватися, що деякі ваші заходи викликають у них подив. Може з'ясуватися, що публіка хоче бачити ті програми, які ви вважали не вартими уваги, і вона також хотіла б, щоб ви розширили деякі ваші проекти. Може з'ясуватися, що відвідувачі вважають ваших співробітників снобами, а час роботи закладу незручним. Будьте готовими до цієї критики і зробіть необхідні зміни. Пам'ятайте, що ви існуєте для того, щоб служити публіці. Якщо ви не готові змінити щось у своїй роботі відповідно до цієї інформації, про яку ви дізналися, тоді взагалі не треба просити відвідувачів ділитися з вами своїми враженнями про заклад.

Багато років тому в одному мистецькому закладі, де я тоді працювала, провели новаторське на той час вивчення думок публіки. Це дослідження показало, що нашу організацію вважають зарозумілою, бюрократичною і недоступною для інших. Усі співробітники, і я в їх числі, не могли у це повірити. "Це нонсенс! Звісно, що це не стосується нас. Мабуть, сталася помилка". Але докази були неспростовні, тож ми внесли значні зміни до наших програм, ввели нові безкоштовні програми для сімей, змінили час проведення деяких заходів, запровадили обговорення до та після вистави для тих людей, які приходили раніше, і для тих, які могли залишитися після вистави, поліпшили систему інформаційних написів у самому закладі.

Дізнатися, що про вас думає публіка, можна за допомогою ще одного прийому, який у країнах Заходу називається “групи з обговорення проблеми”. Це невеликі групи довільно вибраних людей, які збираються разом і обговорюють, як вони ставляться до вашого закладу. Ми скористалися цим прийомом в одному маленькому музеї на півночі Сибіру, колектив співробітників якого був задоволений власними досягненнями і вважав, що особливо добре у них поставлена робота зі школярами. Ми запросили у таку групу чотирьох школярів-відмінників і попросили їх сказати, що вони та їхні однокласники думають про заходи музею. Спочатку керівництво музею вороже і з острахом поставилося до різноманітних пропозицій і критичних зауважень школярів. Проблема полягала в тому, що співробітники музею думали, що вони створюють цікаві для школярів програми, школярі натомість вважали, що ці заходи нудні, нікому не потрібні або ж проводяться у незручний час. У цьому конкретному випадку пізніше з ініціативи міської адміністрації були проведені спеціальні збори вчителів шкіл і працівників музею з метою узгодження планів їхньої спільної роботи у майбутньому. Тож добре засвойте цей урок: ваше уявлення про себе не збігається з думкою інших про вас. І про це краще знати.

Для вас важливо знати, хто не приходить у ваш заклад і чому. Кілька років тому група музеїв провела дослідження цього питання на загальноміському рівні. Крім численних скарг на поганий стан гардеробів, туалетів, буфетів або ж взагалі на їх відсутність, найчастіше люди, які не хотіли відвідувати заклад, називали такі причини: “Це не для таких людей, як я”, “До мене непривітно ставляться”, “Мене це втомлює” (“Треба багато стояти”). “Як туди добиратися?” або ж “Він зачинений, коли у мене є час туди піти”. Літні люди додавали ще одну причину: “Я не можу прийти туди з дітьми”. Людям з нестандартним мисленням під силу вирішити всі ці проблеми. Але будьте уважні: досвідчені маркетологи порадять вам обережно ставитися до цих відповідей, бо те, що вам говорять люди, які не відвідують ваш заклад, не обов’язково відображає їхні справжні думки, а може бути прихованим свідченням чогось іншого. Маркетологи порадять вам отримувати основну інформацію від людей, які приходять до вашого закладу, отже, вам слід зосередитися саме на характерних рисах цієї групи та на її поведінці.

План пропагування закладу

Після того, як ви дізналися, які групи населення є вашими відвідувачами, а які ні і чому, можна переходити до створення ефективного “Плану пропагування закладу”, мета якого - інформувати про діяльність вашого закладу.

Варто детально викласти цей план на папері. Це можна зробити за такою схемою:

1. Які завдання ви ставите перед собою у сфері пропагування закладу? (збільшення кількості відвідувачів, робота з новими демографічними групами, забезпечення підтримки громади в питанні збільшення фінансування з муніципальних фондів, відвідування сім’ями).
2. Які шляхи вирішення цих проблем ви пропонуєте і в який термін це можна зробити?
3. Чому ви вибрали саме ці варіанти рішень? Чому ви думаєте, що вони виявляться ефективними?
4. Опис запропонованих вами методів роботи: робота зі ЗМІ, реклама, спеціальні заходи.
5. Детальний бюджет усіх видів діяльності
6. Процедура оцінки ефективності. Як ми дізнаємося, що саме спрацювало?

Біля кожного пункту слід зазначити, які конкретні завдання, хто, коли і з ким має виконати. Працюючи над складанням плану, не забувайте про те, що ви вступаєте у нелегку боротьбу за час і увагу відвідувачів, живучи у шалену епоху.

Хоча у “Плані пропаганди закладу” і є багато змінних величин, але водночас існують загальні критерії щодо того, як треба рекламувати себе (якщо є таке бажання, ви можете їх перевірити). Пам’ятайте про такі моменти:

Персоналізація: чи відповідають ваші плани потребам публіки? Чи конкретні люди відгукнуться на ці пропозиції? Чи орієнтований цей план не на гіпотетичну, а на конкретну людину?

Дієвість впливу: чи ваш план пропонує речі, суттєві для людей, для яких призначена реклама? (Одружену літню людину не цікавлять програми для неодружених або для дітей – хіба що тільки в тому разі, якщо вона може взяти із собою онуків. Чи буде вона себе невимушено почувати, якщо прийде з онуками – чи, може, це програма тільки для молодих батьків?)

Імовірність: чи у це можна повірити? Чи ви дійсно збираєтеся дозволити дітям малювати або танцювати на підлозі у святая святих – ваших залах? Як до цього поставляться серйозні відвідувачі?

Особиста участь: чи може людина “взяти” щось для себе на цьому заході? Чи зможу я, вдова, дійсно почувати себе невимушено, якщо я прийду сама? Чи можу я познайомитися з цікавими людьми без почуття ніяковості? Чи не буде ваш диспут про класичне мистецтво для мене занадто складним? Або нудним?

Оскільки основна відмінність між зв’язками з громадськістю та рекламуванням полягає у тому, що для реклами потрібні гроші, поговорімо спочатку про те, що може нам дати робота із зв’язків з громадськістю.

Зв’язки з громадськістю

З самого початку запам’ятайте, що робота із зв’язків з громадськістю – це не пропаганда. Пропаганда завжди передбачає цензуру думок. Деякі факти замовчуються. Для того, щоб пропаганда могла подавати новини у вигідному для певних кіл світлі, публіку просто не пускають на певні заходи. Пропаганда штучно створює бажану реакцію людей: з цією метою уповноважені особи вирішують, де можуть бути присутні звичайні люди, а де не можуть, і що їм дозволено побачити. Пропаганду здебільшого використовують у часи війни або у країнах з політичним режимом для маніпулювання поведінкою населення або ж у тих випадках, коли, на думку керівництва, деякі речі широкому загалу краще не знати або ж ця інформація не стосується звичайних людей.

Головне завдання вашої програми зв’язків із громадськістю - надавати правдиву інформацію, нести знання людям і переконувати їх, щоб зацікавити вашою діяльністю. Цю програму треба розробити так, щоб вона відображала і щоденну діяльність вашого закладу, і стимулювала його подальший розвиток. Це ще один спосіб знаходити нових друзів.

Є такий вислів: “зв’язки з громадськістю – це справа кожного”. Так має стати й у вашому закладі. Одна із ваших функцій – готувати співробітників до роботи з відвідувачами, тобто роз’яснювати публіці цілі існування закладу, формувати позитивне ставлення до закладу. Усі співробітники мають усвідомити, що перед закладом стоїть важливе завдання: знайти своїх постійних відвідувачів і зробити все, щоб стати частиною їхнього життя

Робота із зв'язків з громадськістю надасть вам можливість правдиво і точно розказати іншим людям про свою організацію. З самого початку вам має бути ясно, що деякі речі перебувають поза межами роботи із зв'язків з громадськістю. З її допомогою ви не зможете контролювати ЗМІ. Вона не знищить ваших конкурентів. Вона не усуне вади вашої роботи. І вона не може замінити рекламу.

Розробка фірмового стилю ваших друкованих видань

Ефективність роботи із зв'язків з громадськістю можна посилити за допомогою простих прийомів. Щоб про вас знали, треба щоб вас пізнавали.

Ефектна емблема або логотип закладу, розміщені на всіх ваших друкованих матеріалах, в т.ч. конвертах, з часом стануть асоціюватися у населення з вашою організацією. Якщо логотип вашої організації дещо застарів і не відображає духу закладу, обговоріть із дизайнером, як його можна змінити. Дизайнер може вам іноді навіть безкоштовно допомогти, якщо ваша організація щось зробить для нього. Вибравши якийсь варіант логотипу, використовуйте тільки його.

Щоб закріпити стійкі асоціації, які виникають у населення з вашим закладом, розробіть усі друковані матеріали у “фірмовому стилі”. Виберіть певний колір або кольори, якими ви будете постійно користуватися. Простежте, щоб матеріали завжди друкували одним і тим самим відтінком кольору (або кольорів), який ви вибрали. (Спочатку вам доведеться трохи посваритися з працівниками друкарні, адже вони не захочуть переобтяжувати себе роботою). Виберіть також колір для канцелярського приладдя, скажімо, білий. Не використовуйте інші кольори паперу: сірий, кремовий, жовтуватий. Виберіть тип шрифту, який легко запам'ятати, і скрізь його використовуйте. Завдяки цьому ваші листи, брошури або афіші асоціюватимуться у населення саме з вашою організацією. Швидше за все, у вас не вистачить коштів, щоб одразу змінити вигляд усієї вашої поліграфічної продукції. Але необхідно працювати у цьому напрямку. Тож виберіть усі необхідні складники фірмового стилю: логотип, тип шрифту, кольори – і починайте використовувати їх при друкуванні нових матеріалів і видань. Поступово повністю перейдіть на оформлення друкованих матеріалів вашими фірмовими знаками.

Ви та ЗМІ

Заклади культури в усьому світі найчастіше звинувачують пресу та радіо в тому, що “вони ніколи про нас нічого не пишуть і не говорять”; “вони не публікують рецензії на наші програми”. На що ЗМІ, виправдовуючись, відповідають, що конкуренція за місце в газеті й час в ефірі дуже сильна, а ваші статті не цікаві для глядачів або читачів.

Що ж робити? Насамперед подивіться на проблему з погляду ЗМІ, чию увагу ви хочете привернути до своєї діяльності. Чи справді ті програми, які ви їм пропонуєте, можуть бути цікавими для їхньої аудиторії, може, їхній масштаб незначний для них? Може, ви пропонуєте ординарну, неоригінальну програму?

Якщо аудиторія, на яку орієнтовані ваші програми, замала, спробуйте збільшити її. Усі політики добре знають феномен під назвою “успіх відомої, впливової людини”, – популярний кандидат перемагає менш популярних або відомих кандидатів. Чи може ваш заклад скористатися цим прийомом? Чи не могли б ви об'єднати свої зусилля з іншими закладами і разом представити якусь програму або частину програми? Чи не могли б ви запросити виступити яку-небудь знаменитість? День народження мера, який користується популярністю в місті? Спеціальний прийом на честь дружини відомого митця та її друзів. (Докладніше про спеціальні заходи йдеться у шостому розділі, де ми розглядаємо питання, як слід проводити спеціальні заходи і як волонтери можуть допомогти вам у цьому).

Проведення заходу, який привертає загальну увагу, - це відомий трюк у роботі із зв'язків з громадськістю. Для цього вам знадобляться не стільки гроші, скільки багата уява. Влаштуйте “мозкову атаку” – обговорення цієї проблеми за участю співробітників, друзів і волонтерів. Пошукайте цікаві ідеї в пресі. Подивіться, що роблять інші, – чи не змогли б і ви це зробити ще краще і виявити більшу винахідливість? Якщо ви придумаєте цікаве свято або інший щорічний захід, які стануть подією року, тоді ваша популярність зростатиме з року в рік.

ЗМІ – це не анонімна організація; вони складаються з окремих компаній та фірм, перед якими стоять різні завдання і які орієнтуються на різну аудиторію. Ними керують такі самі живі люди, як ми з вами. У них є свої симпатії та антипатії, вразливі місця та примхи; до них постійно звертаються з проханням розглянути якусь варту уваги пропозицію. Використайте увесь свій досвід улещування і здобуття прихильності людей і зробіть з них своїх друзів. Водночас не забувайте про пріоритети: найбільше працюйте з тими, чії програми та видання орієнтовані на вашу аудиторію.

Необхідно зав'язати особисті стосунки з усіма людьми, які представляють ті ЗМІ, що становлять інтерес для вашої організації. Самі прийдіть до них, познайомтеся з ними краще, запрошуйте їх до себе у гості доти, поки вони не прийдуть. Дізнайтеся, які у них інтереси. Які історії та події їх цікавлять? Що хвилює і цікавить їхніх читачів, слухачів і глядачів. Вислухайте їх уважно, а не втомлюйте розмовами про те, що цікавить вас.

Обміркуйте їхні відповіді. Чи можете ви придумати нові сюжети, які б їх зацікавили? Чи можете ви давати їм поради й консультації? Чи можете ви захищати їхні інтереси?

Давно минув той час, коли прес-релізи загального характеру приносили користь. Три чи п'ять спеціально для певної нагоди складених прес-релізів принесуть більше користі, ніж 50, заповнених загальними фразами. Прес-конференції, як і раніше, продовжують відігравати значну роль. Але у кожного засобу масової інформації свій підхід, свій кут зору на подію, своє бачення її “зсередини”. Якщо ви хочете оприлюднити інформацію про якусь подію, що мала б зацікавити певний засіб масової інформації (до цього висновку ви прийшли на основі тих відомостей, які ви дізналися про нього), завітайте до редакції перед тим, як це робити. Поясніть їм, що це за подія, надайте можливість зробити ексклюзивний репортаж або фоторепортаж, які висвітлюватимуть цю подію у слідму ракурсі.

І щодо прес-релізів: давайте різним ЗМІ дещо відмінні варіанти, щоб вони могли легко їх використовувати у своїй роботі без значної переробки тексту. Шлях найменшого опору – це найпривабливіший шлях. Спростіть їхнє завдання. Ясно, що успіх не прийде зразу, але треба продовжувати наполегливо, терпляче і завжди з гарним настроєм працювати зі ЗМІ. Не закидайте їм, що вони щось забули або не помітили. Не забувайте дякувати за хороші статті та репортажі.

Розділ 5. - Як завоювати постійних клієнтів

Маркетинг і лобіювання власних інтересів

У керівників закладів культури різне ставлення до маркетингу. Директори оркестрів, танцювальних труп, опер добре розуміють, навіщо потрібен маркетинг. Маркетинг потрібен, щоб продати більше квитків, продати їх дорожче заможнішим верствам населення або ж реалізувати абонементи, завдяки чому можна планувати регулярне отримання доходів. Яку б мету ви не ставили перед собою, продавати означає обмінювати речі, які мають вартість, на речі, які принесуть покупцям задоволення.

Ставлення до маркетингу в музеях та художніх галереях неоднозначне. Звичайно, вхідні квитки приносять деякий дохід, але їхня ціна, як правило, дуже низька. До того ж виручка від продажу квитків зазвичай іде на рахунок міністерства або муніципалітету, тож музей від цього нічого не має. Тому можна забути про маркетинг у музеях, не звертати на нього уваги. Юрби відвідувачів тільки створюють проблеми. Звідси само собою виникає питання: “Навіщо тоді проводити маркетинг музеїв?” Трохи пізніше ми ще раз повернемося до цього питання. Але, про що б не йшла мова: про продаж квитків чи про збільшення кількості відвідувачів, – маркетинг завжди передбачає обмін речі, яка має вартість (гроші і/або час), на інші речі, які приносять задоволення.

Маркетингова діяльність має два аспекти. Треба працювати зі старими клієнтами, щоб вони частіше до вас приходили, і шукати нових, яких ви хочете зацікавити своїми програмами.

Як збільшити продаж квитків

Спочатку ми розглянемо загальну специфіку маркетингу в тих організаціях, які мають постійну кількість місць для відвідувачів. Я сказала “загальну специфіку”, тому що ситуації значно відрізняються одна від одної. Швидше за все у вас немає загальноприйнятих на Заході звітів театральних кас. Як правило, також немає відомостей про кількість проданих квитків (у звичній для нас формі), інформація про постійних клієнтів зазвичай неповна і часто неточна. Практика диференціації цін, така поширена на Заході, з огляду на цілу низку причин не відіграє суттєвої ролі. Оскільки погано працює пошта, чийми послугами часто користуються на Заході, вам слід шукати інші шляхи для рекламування своєї діяльності. Але це не може стати перешкодою для ефективної маркетингової діяльності.

Принципи розробки плану маркетингу такі самі, як і плану пропагування вашого закладу, що їх ми обговорювали у попередньому розділі. Насамперед слід з’ясувати, що ж являє собою ваша публіка. Хто саме купує у вас квитки на окремі вистави й абонементи? Якщо відвідувач просто зайшов у касу і купив квиток, вам навряд чи вдасться дізнатися його прізвище, номер телефону, факсу (електронну адресу, якщо є). Цілком природно, що багато хто з відвідувачів не захоче давати вам цю інформацію. Треба створити для них стимули. Для тих, хто погодиться залишити свої координати, можна передбачити розігрування спеціальних призів за вхідними квитками чи лотерейних квитків або давати їм безкоштовну програмку.

Вам треба дізнатися якомога більше про людей, які сьогодні відвідують ваші програми: яка у них освіта й становище у суспільстві, що вони люблять, а що не люблять, внести пропозиції з покращення їх обслуговування. Дещо підкаже вже наявна у вас інформація про них, дещо – опитування відвідувачів. Продумайте, як краще використати цю інформацію. Телефонуйте, направляйте своїм постійним клієнтам факси та листи електронною поштою. Так, роботи буде чимало, але люди, з якими ви намагаєтеся налагодити контакти, – це ваші клієнти, ваш хліб насущний.

Листи, відправлені електронною поштою особисто вашим постійним відвідувачам, будуть заохочувати їх активніше брати участь у ваших програмах. Проінформуйте їх про цікаві події в самому закладі. Запропонуйте їм квитки на виставу зі знижкою. Продати щось тому, хто вже став вашим покупцем, набагато легше, ніж шукати нових покупців.

Знання свого відвідувача допоможе вам знайти шляхи, якими можна збільшити кількість відвідувань закладу. Майте на увазі: ті, хто сьогодні купує квиток на окрему виставу, – найкращі кандидати на придбання абонементів. З’ясувавши, що

і коли відвідують ваші клієнти, спробуйте зробити спеціальну пропозицію: наприклад, абонемент на невеликий проміжок часу, призначений для конкретної групи ваших відвідувачів, які раніше купували квитки на один спектакль. Ви можете запропонувати абонемент на 3-4 вистави на конкретний день або ж абонемент на неповний сезон для тих, хто не придбав його на початку сезону.

Треба також шукати нових відвідувачів серед інших груп населення. Проведіть спеціальне засідання, “мозкову атаку”, з метою визначення тих “сегментів ринку”, які ви ще не завоювали, тих потенційних відвідувачів, які можуть зацікавитися вашими програмами. Які саме сегменти ринку ви хочете завоювати: бізнесові структури, певні соціальні групи, туристичні групи, релігійні групи, заможних людей, які спроможні надати фінансову допомогу оркестрові, або осіб, які мають політичний вплив, що може стати вам у пригоді? Як найкраще встановити контакти з цими групами населення і запропонувати їм те, що їх може зацікавити? Які це дасть результати? Відповівши на ці запитання, оцініть ефективність кожного із запропонованих планів дій. Відмовтеся від малоефективних. Потім проведіть ще одне інтенсивне обговорення, мета якого – знайти нові сегменти ринку та способи їх завоювання, що зробить ваші дії ще ефективнішими. В результаті у вас з’явиться детальний план маркетингу, в якому буде також відображено, скільки коштів ви збираєтеся витратити на його реалізацію. Склавши цей документ, починайте активно втілювати його у життя. Робіть все можливе для його виконання, але не забувайте переглядати його і вносити зміни, якщо у цьому виникне потреба. Встановіть нормативи з продажу квитків і перевіряйте їх у визначений строк. Якщо виникне необхідність, змініть нормативи. Це саме стосується і бюджету.

Є різні способи того, як можна зацікавити вашими виставами тих, хто поки що їх не відвідує. Ясно, що ті люди, які відвідують аналогічні вистави в інших закладах, – це ваші потенційні відвідувачі. Подумайте про варіант обміну списками відвідувачів з іншими закладами. (Як показує багаторічний досвід, зробивши це, ви не втратите своїх відвідувачів, натомість якщо ваша маркетингова кампанія буде ефективною, у вас може з’явитися нова публіка). Запропонуйте туристичним та іншим фірмам комісійні за продаж квитків групам. Бартер також іноді дає результати, але його треба використовувати продумано, щоб досягти наміченої мети. Якщо ви вирішили обміняти квитки на якісь послуги, зробіть усе, щоб люди, які їх отримали, прийшли на виставу.

І як у всіх інших планах, слід передбачити механізм контролю. Перевірка роботи що два тижні дозволить вам зосередитися не на процесі роботи, а на її результатах. Запровадьте такий механізм відстеження інформації, за допомогою якого можна з’ясувати, з якого джерела покупець, який зробив замовлення, дізнався про вас. Таким чином ви дізнаєтеся, які з проведених заходів дали результати. Наприкінці сезону, проаналізувавши інформацію про те, яким чином було реалізовано квитки, ви дізнаєтеся, які з маркетингових прийомів були найефективнішими.

Для зберігання маркетингової інформації вам, звичайно, потрібна сильна комп’ютерна база даних. При встановленні цієї бази проконсультуйтеся з найкращими фахівцями, адже вона має першочергове значення для ефективного маркетингу.

Максимально спростіть процедуру придбання квитків вашими постійними клієнтами. Продаж за допомогою факсу та телефону з розрахунком кредитною карткою – це оптимальний варіант для туристичних організацій та вибагливих бізнесових кіл.

Подумайте про створення сторінки в Інтернеті з бланком замовлення, який можна роздрукувати, передати факсом або електронною поштою. Запровадьте

систему спеціальних купонів до дешевих квитків, які можна безпосередньо перед початком вистави замінити в касах на найкращі квитки, що залишилися.

Краще продумати, як організувати маркетинг, вам можуть допомогти волонтери. Чи є у вашому місті корпоративний маркетолог, який міг би провести аналіз вашої діяльності? Можна створити консультативний комітет (див. шостий розділ), до складу якого ввійдуть представники готелю, міської адміністрації, працівники освіти та корпорацій. Запросіть їх на легкий ланч з приводу якоїсь події або на заздалегідь підготовлену зустріч у кінці робочого дня. Швидше за все вони прийдуть вам на допомогу. На знак подяки виділіть їм кілька квитків на вашу виставу. Якщо ви познайомите цих людей з вашими артистами, то це потішить самолюбство і волонтерів, і артистів. Це ще більше прив'яже людей до вашого закладу і створить вам хорошу репутацію. Саме таким бартером варто займатися.

І головне: при розробці маркетингових та рекламних матеріалів слід враховувати особисті інтереси ваших потенційних відвідувачів. Кампанію для різних заходів і різних сезонів слід будувати по-різному, що зробить вашу програму різноманітною. Ви пропонуєте людям те, що принесе їм задоволення. Зробіть усе можливе, щоб вони без проблем могли придбати квитки. І ніколи не забувайте про те, що ваша мета – налагодити тривале співробітництво з вашими постійними відвідувачами; вони не відвідувачі одного дня.

Як збільшити коло відвідувачів (музеї та художні галереї)

Багато хто з керівників музеїв скаже вам, що відвідувачі – це головний біль. Як тільки вони увійшли до музею, за ними треба уважно стежити: треба більше прибирати, потрібне додаткове облаштування приміщень (від вішалок до туалетів), слід наглядати за ними, щоб вони не чіпали і не крали експонатів. У багатьох країнах світу до музеїв приходять дуже багато відвідувачів. У деяких країнах Заходу музеї стали улюбленим місцем відпочинку людей. За загальними показниками відвідування вони обігнали навіть спортивні змагання. Директори музеїв швидше за все скажуть вам, що вони не готові до прийому великої кількості людей, і краще було б, якби музеї залишилися спокійним місцем для роздумів і продовжували працювати з студентами та учнями.

Ви, мабуть, захочете знати, чому музеї Заходу, вщерть переповнені відвідувачами, і далі продовжують витрачати гроші на свою рекламу і маркетинг. Чи вони часом не збожеволіли?

Ідея проведення маркетингу музеїв виникла через брак коштів. Як свідчить аналіз економічної ситуації в світі, мало ймовірно, що у наступні десятиріччя музеї та художні галереї автоматично отримуватимуть значні кошти із різних фондів, як приватних, так і державних. Уряди, які мають вирішувати такі складні проблеми, як створення інфраструктури, захист довкілля, покращення охорони здоров'я та системи освіти, не будуть найближчим часом виділяти достатньо коштів на культуру. Корпоративні та приватні спонсори все обережніше витрачають гроші. Що ж робити? Скоротити програми музеїв? Частково закритися? Чому б і ні?

Чому б і ні? У сучасному світі кошти отримує той, хто успішно працює. При прийнятті рішення про суму асигнувань урядові організації, міська адміністрація, корпорації керуються критерієм корисності закладу. Корисність натомість вимірюється не кількістю експонатів і площею експозиції, але кількістю ніг – ніг, взутих у черевики. Думка громадськості. Саме на це зважають при винесенні рішення про виділення асигнувань. Якщо у вас багато відвідувачів, то, мабуть, ви приносите користь суспільству. Очевидно, що ви потрібні звичайним людям. А ці

люди - платники податків і клієнти. У такий спосіб вони висловлюють своє ставлення до ваших програм.

Результати роботи закладів культури та мистецтва більше не можна оцінювати тільки науковими досягненнями. Питання тепер ставиться так: чи приносять ці дослідження користь суспільству? І яким чином це можна визначити? Ми знову ж таки повертаємося до кількості відвідувачів.

Саме кількість ніг, що пройшла вашим закладом, переконає потенційних спонсорів у тому, що інвестування коштів у ваш заклад піде на користь їхнім акціонерам. Саме цими ногами заходять до вас через вхідні двері потенційні спонсори – приватні особи. Якщо їм сподобається, вони приведуть сюди своїх друзів. Невдовзі ваш заклад перетвориться на місце, куди обов'язково водять туристів. Саме звичайні люди відвідують ваші спеціальні виставки, на деякі з яких вони повинні купити навіть додатковий квиток. Ці люди купують сувеніри у вашому магазинчику та їдять у вашому буфеті. Коротко кажучи, для урядових структур і приватних фондів вони є неспростовним доказом вашої необхідності. Люди голосують ногами.

Туристи, які збираються приїхати до вашого міста, розпитують, яку культурну програму ви можете запропонувати їхній сім'ї. Екскурсоводи обов'язково приводять туристів у заклади культури. Люди, які зацікавилися культурним життям вашого міста, зупиняться у готелях міста, будуть харчуватися у ресторанах міста, користуватися таксі й робити покупки у магазинах міста. Вони збільшать економічний потенціал вашого міста. Також зросте надходження податків у місцевий бюджет.

Музеї та художні галереї – центр культурного життя міста. Тому необхідно, щоб широка громадськість знала, які скарби зберігаються у цих музеях, які програми там пропонуються. Як це зробити? Треба виявити всю свою винахідливість і так представити ці скарби, щоб вони зацікавили людей. У цьому допоможе постійне проведення грамотної маркетингової політики, завдяки якій потенційні відвідувачі дізнаються, де і коли вони можуть подивитися щось цікаве для себе.

Тільки тоді, коли музеєм ходитимуть юрми захоплених відвідувачів, можна сподіватися на отримання коштів, таких необхідних для здійснення поставленої перед закладом мети. Ось тому маркетинг є життєво важливим для музеїв, і вони мають розробити план маркетингу таким чином, наче саме їхнє існування залежить від продажу квитків. Тому що воно справді залежить.

Звертає на себе увагу той факт, що 1998 р. кількість відвідувань художніх музеїв у США була нечувано високою і продовжувала зростати. Це єдиний вид мистецтва, який привертає до себе все більше шанувальників із усіх верств населення, а не тільки із середовища інтелектуальної еліти. Майже всі погоджуються, що причиною успіху американських музеїв є маркетинг. Дієвим засобом маркетингу є проведення великих виставок, звісно, якщо у вас є можливість провести таку виставку. Багато музеїв практикують такі способи популяризації своїх виставок: пакети спеціальних пропозицій зі знижками у готелях, проведення тематично або іншим чином пов'язаних з виставкою концертів і вистав, спеціальні обіди у ресторані закладу або десь поблизу, продаж сувенірів у власних магазинах. Музей образотворчого мистецтва у Бостоні оформив три автобуси збільшеними репродукціями картини Моне "Латаття" і безкоштовно підвозив на них відвідувачів на виставку Моне. Музей у цьому разі залишається у вигазі, адже збільшується виторг від проданих квитків, деякі люди вступають до клубу шанувальників музею, у багатьох виникає бажання сходити до музею ще раз і подивитися постійну експозицію. Завдяки проведенню таких заходів ЗМІ частіше розказуватимуть про ваш заклад, а це, в свою чергу, призведе до збільшення кількості відвідувачів.

Реклама

Реклама – це дієве знаряддя маркетингу. Ефективна робота зі зв'язків з громадськістю доповнює рекламну діяльність і значно покращує результати її проведення, але вона не може замінити саму рекламу. Тільки ваша реклама містить точну, спеціально з цією метою відібрану інформацію. Цей рекламний текст відтворюється саме у тому вигляді, який створили ви. Ви отримуєте саме те, про що ви домовилися. Реклама – це великий радіус дії й регулярність виходу. Жоден інший засіб масової інформації не може донести інформацію, характер якої визначаєте ви, до вашого потенційного відвідувача. Реклама примножує цінність і корисність того, що ви пропонуєте. Вона стимулює пошуки нового. Вона може привести людей у ваш заклад.

Звичайно, ви маєте розробити власну стратегію рекламної кампанії. Де вона проходитиме? Як часто? Вона буде виходити у пресі чи на радіо, або ж і там, і там. Або вам пощастило, і ви зможете розмістити її також на телебаченні?

У процесі планування рекламної кампанії слід врахувати такі чотири моменти:

1. У вашого рекламного оголошення має бути чітка мета.
2. Треба визначити, для якої групи населення призначена ця реклама, і розмістити її у тому засобі масової інформації, який працює саме на цю аудиторію.
3. Ви маєте пропонувати щось потрібне людям – вони аж ніяк не повинні цікавитися всіма програмами підряд.
4. Ваше рекламне оголошення має відповідати іміджу установи, який створено у результаті роботи із зв'язків з громадськістю, воно має бути написано у традиціях і дусі вашого закладу. Обов'язково використовуйте у ньому елементи “фірмового стилю”.

Проводячи рекламну кампанію, ви змагаєтеся з іншими за час і увагу людей. Тому у цій роботі необхідно використовувати такі прийоми:

1. Розділіть вашу публіку на групи (Чію увагу і до чого ви хочете привернути? Фахівців чи сім'ї?)
2. Визначте, з якою групою ви будете працювати (шанувальники сучасного мистецтва, прихильники джазу тощо).
3. Розмістіть вашу рекламу (Яким саме має бути рекламне оголошення і де його треба розмістити, щоб з ним ознайомила саме та група людей, для якої воно призначене, - радіостанція, де звучить поп-музика, часопис про класичне мистецтво чи туристичний журнал?).
4. Оцініть результати. Чітко сформулюйте, чого ви очікуєте від реклами, і вчіться на власних помилках та невдачах. Ставте завдання, виконання яких піддається вимірюванню (а не тільки оцінюється загальними фразами), і призначайте термін (дату) проведення оцінки.

Якщо вам пощастило і у вас є спонсор для проведення певного заходу, який ви збираєтеся рекламувати, то цілком можливо, що він виявить бажання допомогти вам розробити план рекламної кампанії. Прийміть із вдячністю цю допомогу, але простежте, щоб ваші цілі не опинилися у тіні цілей спонсора, – спонсор не має перебувати на першому плані цього заходу. Це гроші спонсорів, і швидше за все у них є більший досвід у цій сфері, ніж у вас. Познайомте їх із результатами вашого маркетингового дослідження - це допоможе їм у розміщенні реклами. Підтримуйте постійний зв'язок з ними, щоб пересвідчитися в тому, що їхні цілі узгоджуються з головною метою діяльності вашого закладу і відповідають наміченому вами плану дій. Не складайте з себе відповідальність тільки тому, що рахунки оплачують вони.

Девізи й гасла

Дійсно переконлива реклама може робити чудеса, але її дуже рідко можна зустріти. Така реклама часто має форму символу або гасла. Якщо у вас виникають сумніви у силі символіки, згадайте хоча б ті символи, які вам добре відомі (статуя Свободи, яка вітала мільйони іммігрантів у гавані Нью-Йорка). Деякі назви зразу викликають відомі асоціації: Оркестр націй (Вашингтон, оркестр округу Колумбія). Те саме можна сказати про прізвиська: Джон Булл для англійців, янки для американців.

Якщо у вас є таке яскраве гасло чи назва вашої організації і конкретного заходу, весь час повторюйте його. Це буде вашою візитною карткою. Люди його запам'ятають.

Лобіювання інтересів

Лобіювання можна розглядати як поєднання методів підтримання зв'язків з громадськістю і маркетингу, тому що обидва ці компоненти суттєві у цій роботі. Потреба у лобіюванні, тобто відстоюванні власних інтересів, виникає тоді, коли ваш заклад зустрічається з проблемою або питанням, яке він сам не може вирішити. З проблемами, які завдають вам суттєвої шкоди (рішення міської адміністрації закрити рух на вашій вулиці, змінити автобусний маршрут, невивплата міністерством коштів, призначених на зарплатню для ваших співробітників) і які ви взагалі не можете безпосередньо контролювати.

Щоб відстояти свої інтереси, ви можете звернутися по допомогу до своїх друзів, до людей, яким не байдужа ваша доля, до їхніх знайомих, які працюють в установах, до чієї компетенції належить вирішення тих питань, які загрожують вашому існуванню. Процес підготовки кампанії із захисту власних інтересів має багато спільного з підготовкою маркетингової кампанії.

1. Чітко визначте, яку проблему слід вирішити, і причини її виникнення. (Проблему створив мер міста чи міська рада? Коріння проблеми в міністерстві культури чи міністерстві фінансів?)
2. Хто прийматиме рішення, на яке ви намагаєтеся вплинути? На цю особу (або осіб) має бути спрямована кампанія з відстоювання власних інтересів.
3. Який останній термін, коли треба скасувати розпорядження, проти якого ви виступаєте? (Це має бути зроблено до відкриття сезону, до повернення співробітників із відпусток, до початку проведення земляних робіт на будівництві?)
4. Накресліть "карту впливів". У її центрі розмістіть особу, на рішення якої треба вплинути. Після цього проведіть активне обговорення для визначення того, хто з відомих діячів міста або які групи мають вплив на цю особу. Це можуть бути як окремі люди, так і об'єднання (громадські, релігійні, місцеві), преса тощо.
5. Складіть список цих людей та об'єднань, на першому місці у якому стоятимуть ті люди, які відіграють найважливішу роль у житті громади або які можуть вплинути на рішення тієї особи, яка вас цікавить. Після цього зазначте, хто з цих людей автоматично є вашим союзником, на кого ви можете розраховувати. Також зазначте, хто з тих людей, які можуть вам серйозно допомогти, налаштований до вас ворожо або байдуже. Люди, які стоять у вашому списку під п'ятьма або десятьма першими номерами, - це головні дійові особи, допомогою яких ви маєте заручитися, щоб вплинути на особу, яка вас цікавить. Поінформуйте ваших союзників про проблему, яка у вас виникла, і поясніть, що вам потрібна їхня допомога, адже вони можуть вийти на інших людей, які підтримують постійні стосунки з особою, яка вас цікавить. Це можуть бути люди з вашого списку - знайомі ваших союзників або ж знайомі знайомих.

6. Після цього розробіть стратегію вашої кампанії лобіювання. Створіть спеціальну маленьку команду: співробітники та один чи двоє ваших впливових союзників. З'ясуйте, якими інтересами та мотивами керувалася у цьому конкретному випадку, особа, яка вас цікавить, які у неї аргументи. Продумайте систему доказів і прийомів, які допоможуть переконати цю особу в тому, що ваша пропозиція має свої плюси. Запишіть основні фрази та аргументи. Подумайте про запасний варіант відступу: коли і як до нього можна вдатися.
7. Розробивши основну стратегію дій, переходьте тепер до вирішення питання про те, чи буде ця кампанія мати відкритий чи приватний характер, на якому рівні вона проходитиме: у низах чи у верхах? Яка ваша основна позиція? Які терміни?
8. Якщо ви плануєте залучити до цього ЗМІ, продумайте текст повідомлень і визначте план співпраці зі ЗМІ: широке використання прес-релізів, проведення прес-конференцій, наради за круглим столом з редакторами головних видань? Чи ви збираєтеся звернутися за підтримкою до своїх постійних відвідувачів, якщо так, то яким чином ви це зробите?
9. Якщо згідно з планом слід відвідати тих людей, які можуть натиснути на особу, яка вас цікавить, визначте, у якому порядку ви це робитимете і хто це буде робити.
10. Призначте осіб, які відповідатимуть за виконання кожного пункту плану, визначте термін виконання та встановіть, які для цього потрібні ресурси.
11. Під час кампанії проводьте поточну оцінку її результатів (як і в інших видах діяльності, спрямованих на створення репутації закладу та зміцнення зв'язків з громадою). І ще одне: незалежно від того, чи досягли ви успіху, не забудьте подякувати тим, хто вам допоміг.

Створення групи волонтерів

Волонтери – це суто американський феномен. Чи це дійсно так? Більшість американців час від часу виступають у ролі волонтерів. Але волонтери бувають і в інших країнах. Особливо тоді, коли в регіоні або у всій країні складається критична ситуація. Чому? Мабуть, тому що вони вважають це за потрібне, або тому що люди, яких вони поважають, просять їх допомогти у цій важливій справі.

В Америці існує давня традиція використання волонтерів. Перші поселенці мали допомагати одне одному, тому що від цього залежали шанси вижити. Структура нашого громадянського суспільства заснована на цьому. В інших країнах, з їхньою розвинутою ієрархічною структурою, не було потреби у волонтерах або ж ця потреба остаточно не сформувалася. Сьогодні ієрархії розвалюються. Заклади культури, які роблять соціально важливу справу, вже більше не отримують постійної допомоги. У багатьох країнах люди, яким не байдужа доля цих закладів, усе частіше надають їм підтримку, тому що вони вважають це за потрібне, або тому що люди, яких вони поважають, просять їх допомогти у цій важливій справі.

У багатьох країнах Східної Європи та у Росії мені багато разів говорили, що буде дуже важко знайти волонтерів для закладів культури. “Ні у кого немає часу”. “Люди вимушені працювати на кількох роботах, щоб просто вижити”. “У нас немає такої традиції”. “Люди не розуміють, коли їх просять зробити щось безкоштовно”. На власному досвіді я переконалася, що це не так. Я бачила, як ефективно працюють групи волонтерів закладів культури у тих країнах, де це видавалося взагалі неможливим. Чому? Тому що допомогти у цій важливій справі людей попросили особи, яких вони поважають.

Навіщо потрібні волонтери?

Повернімося трохи назад. Для чого потрібні закладу культури волонтери? Найпростіша відповідь: бо це додаткові руки та ноги (усім нам колись була потрібна допомога у розсилці листів). Але набагато більше значення має те, що вони допомагають закладові налагодити зв'язки у тих сферах суспільства, куди не мають доступу ваші штатні співробітники, скажімо, у певних політичних, бізнесових і громадських колах. У них є знайомі, а у цих знайомих є ще інші знайомі. У них є досвід, якого немає у вас, вони бачать вас з боку і тому можуть допомогти вам і вашим співробітникам розібратися з проблемами, які стоять перед закладом. У них є виходи на людей, які можуть бути корисними для вашого закладу, вони іноді можуть виконати деякі доручення краще, ніж керівництво закладу. Отже, хоча розсилка кореспонденції – це і велика допомога, але є багато інших важливіших речей, які волонтери можуть зробити для вас.

Вони можуть також допомогти у роботі з розвитку грошових фондів закладу. Але про це йтиметься в іншому розділі.

Як можна переконати людину стати вашим волонтером? Загальновідомо, що ми всі дуже зайняті. “Ми сплачуємо податки, тож хай платять із них тим людям, які працюють у закладах культури”. “Я нічого не знаю про ... (художню галерею, музей, оркестр, бібліотеку)”. “Я дилетант у цьому, і мене не візьмуть”.

Як знаходити волонтерів

Щоб знайти волонтерів, треба розробити відповідну стратегію і скласти план. Спочатку необхідно визначити потреби вашого закладу (поверніться ще раз до опису стану справ). Які ділянки вашої роботи можна покращити завдяки свіжому погляду з боку або за допомогою спеціальних знань та досвіду? Стосунки з місцевою владою? Стосунки з бізнесовими колами? Розширення кола відвідувачів? Організація благодійного вечора? Збагачення колекції? Зв'язки з громадськістю? Маркетинг? Бухгалтерія? Комп'ютерні системи? Видання та переклади?

Складіть план або неофіційний опис діяльності, у здійсненні якої вам потрібна допомога. Ці види діяльності можуть належати до двох або трьох типів робіт. Визначте, які потреби пріоритетні, й починайте працювати. Скажімо, ви вирішили, що вам насамперед необхідна група консультантів “із верхів” - консультативна рада. (Це постійна структура, засідання якої проводитимуться у встановлений термін з приводу вирішення конкретних питань). Ви також хотіли б провести благодійний вечір, а без сторонньої допомоги ваші співробітники з цим не впораються (Це не триватиме довго, але робота буде дуже напружена). І вам потрібні волонтери загального профілю, які б зустрічали відвідувачів і проводили для них екскурсії. (Це постійна і досить інтенсивна робота). Для виконання цих робіт потрібні три різні типи волонтерів. Це не означає, що, якщо хтось бере участь у роботі однієї групи, то він не може також працювати в іншій. Людина, яка є членом консультативної ради, цілком може допомогти у проведенні вечора. Дехто з групи, яка зараз займається підготовкою вечора, згодом зможе допомогти з перекладами.

Коли ви описуєте, чим будуть займатися волонтери у конкретній групі, обов'язково вкажіть, що це їм особисто дасть (наприклад, волонтери, які працюють у освітньому відділі, дізнаються, які підходи у цього закладу до освіти, яким чином розробляються освітні програми, і як різні відділи взаємодіють між собою з метою створення програми). Волонтери перебувають у привілейованому становищі, адже вони можуть детально познайомитися з одним з аспектів вашої діяльності. Було б непогано вже з самого початку звернути на це їхню увагу (звісно, не зверхнім тоном!).

Головне, спочатку розробити загальний план, а потім під нього підбирати конкретних волонтерів. Розглянемо для прикладу ідею створення консультаційної ради. Продумайте, люди з якими здібностями та зв'язками вам потрібні більш за все, і де ви їх може знайти за межами вашого звичайного кола спілкування. Поміркуйте, хто конкретно може вам допомогти. Вам не треба шукати всіх людей: як тільки ви знайдете кількох волонтерів, вони скажуть вам, хто ще може стати у пригоді, і допоможуть залучити цих людей до роботи в групі. Пам'ятайте, що ключове значення у роботі з волонтерами відіграє такий принцип: допомогти у цій важливій справі людей мають просити ті особи, яких ці люди поважають. Цілком можливо, що ви не найкращим чином вмієте переконувати інших у необхідності допомогти вашій організації. Тоді має сенс спочатку залучити до роботи яку-небудь важливу особу, яку ви добре знаєте, а потім попросити його або її допомогти вам переконати інших стати волонтерами. Якщо в перший раз вас спіткала невдача, перегляньте ще раз план роботи з волонтерами і переконайтеся у його ефективності, а після цього перейдіть до наступної людини у списку.

Головну роль у забезпеченні ефективної роботи другої групи волонтерів (комітету з проведення благодійного вечора) грає її керівник. Цілком у ваших силах (або за допомогою когось із членів консультаційного комітету) знайти й залучити до роботи таку людину. Нею може виявитися навіть дружина когось із членів консультаційного комітету.

Кандидатів у третю групу волонтерів, які працюватимуть постійно, ви можете знайти, звернувшись до місцевих громадських організацій, або завдяки опублікованій у місцевій газеті статті, або за допомогою знайомих знайомих. Пам'ятайте, скрізь є люди, які з радістю погодяться співпрацювати з вашим закладом, якщо тільки вони знатимуть про вас, якщо буде точно визначено їхні завдання, якщо до них будуть привітно ставитися та їхню працю будуть цінувати.

Спочатку люди погоджуються стати волонтерами тому, що їх попросили зробити справу, яку вони вважають важливою. Вони залишаються волонтерами, тому що робота їм подобається. Це також дає їм можливість розширити їхнє коло спілкування. Вони знайомляться з новими проблемами та ідеями. Іноді ця робота буває важкою, але водночас дуже цікавою.

Розвиток і зміцнення співпраці

Тільки правильний менеджмент може зробити ефективними програми волонтерської допомоги. Якщо хтось витрачає на вас свій час, то це ще не означає, що цей час не становить жодної цінності. Він має надзвичайно велику цінність. Тому і ви, і ваші співробітники маєте ставитися до нього з повагою. Ви маєте створити таку атмосферу, щоб волонтери відчували, що їм дуже раді.

Якщо ви створите консультаційну раду найвищого рівня, контакти з її членами мають підтримувати співробітники вищої ланки управління вашим закладом. Яку б групу ви не створювали, підтримувати зв'язки з членами цієї групи мають співробітники, які займають ключові посади у вашому закладі. Ваші волонтери повинні знати, до кого вони мають звертатися у закладі. Хоча вам і не дуже хочеться, щоб волонтери весь час приходили до вас у кабінет з питаннями і проблемами, все ж таки вам треба знайти час і для них (і ви це швидко зрозумієте). До обов'язків співробітників, які відповідають за контакти з волонтерами, належить організація зборів, зустрічей з ними. Ваша кінцева мета – зробити так, щоб ваш заклад став улюбленим закладом волонтерів. Тоді вони стануть віддані вашій справі.

Запросивши волонтерів до себе, знайдіть час привітати їх від імені закладу і познайомити зі співробітниками. Перевірте, чи дійсно вони розуміють основну

мету діяльності закладу і його пріоритетні завдання. Розкажіть, якими ви бачите перспективи закладу. Пересвідчіться, що вони знають, де і що розташовано у вашому будинку. Іншими словами, поставтеся до волонтерів таким самим чином, як би ви поставилися до друга, якого ви запросили до себе.

Якщо ви в головних рисах познайомите волонтерів із завданнями і цілями, які стоять перед вами, тоді вони знатимуть, якими є перспективи розвитку закладу. Вони розкажуть про це іншим. За правильної організації роботи з часом ви зможете створити групу відданих вашій організації волонтерів, які ще не раз здивують вас у майбутньому тим, як багато вони можуть зробити для вас.

У роботі з волонтерами немає права на помилку. Зловживаючи часом волонтерів і їхньою готовністю прийти на допомогу, або ж поставившись до них зверхньо, ви не тільки втратите їх, але й дасте привід для висловлення відвертої критики закладу. Розлючені волонтери можуть завдати значної шкоди закладу. І це стане відомо у тих самих колах, у яких вони могли б створити позитивний імідж вашої організації: бізнесових структурах, політичних і громадських організаціях. Але цей ризик не повинен примусити вас відмовитися від використання волонтерів, адже вони можуть принести велику користь.

Якщо це треба для подальшого розвитку закладу, перед волонтерами, які працюють як екскурсоводи, слід поставити вимогу, щоб вони пройшли спеціальний навчальний курс, іноді досить складний. Можна навіть скласти письмові вимоги до роботи волонтерів. Непогано було б передбачити для волонтерів спеціальний розпізнавальний знак (шарф або значок з ім'ям). Бути волонтером – це відповідальність, це почесний обов'язок і для них, і для вас. Якщо ви так будете ставитися до цієї роботи, то й волонтери будуть ставитися до неї так само.

Слід ретельно підготуватися самому і підготувати ваших співробітників до того, що волонтери працюватимуть у самій організації (на відміну від консультаційної ради). Я особисто знаю приклад однієї потенційно дуже сильної програми волонтерської допомоги у Чехії, виконання якої було зірвано, тому що заздрісні співробітники не зрозуміли, яку роль відведено волонтерам, і дуже боялися, що вони можуть втратити роботу через цих “безкоштовних” людей. Цей ризик існує в усьому світі. Волонтери часто становлять загрозу для співробітників. Співробітників часто дратують їхні нетрадиційні методи роботи. Вам слід тактично поводити себе і з одними, і з іншими.

У США написано сотні томів про менеджмент у роботі з волонтерами. Це добре розроблена проблема. Для початку кілька корисних порад, які стануть вам у пригоді.

Волонтери працюють разом з вами, а не на вас.

Ставтеся до поставлених перед волонтером завдань так само, як до службових обов'язків.

Завдання, яке отримує волонтер, має бути потрібним і прийнятним для нього; воно має відповідати його можливостям: бути і не дуже легким, і не дуже важким.

Завдання повинно бути чітко сформульоване, але водночас має залишатися простір для творчого підходу до його виконання.

Не зловживайте часом волонтерів, і вони не зловживатимуть вашим.

Всі співробітники закладу мають розуміти, яку роль відіграють волонтери у його роботі.

Попросіть співробітників, щоб вони приязно і люб'язно ставилися до помічників.

Час від часу виділяйте час на перевірку й оцінку роботи волонтерів та реакції співробітників на їхню присутність у закладі. Не забувайте дякувати їм.

І слухайте!

І слухайте!

Кажуть, що, працюючи з волонтерами, важко точно передбачити кінцевий результат роботи, - може, це й непогано. Волонтери привносять у роботу свої власні міркування, пропозиції, раціональні ідеї та ініціативи. Вони можуть запропонувати такі нові напрямки діяльності закладу, про які ви ніколи раніше і не думали. Будьте відкритими до сприйняття нових ідей. Вислуховуйте їхню критику. Якщо ви звикли робити щось певним чином, то це ще не означає, що такий спосіб виконання роботи найкращий. Волонтери швидко звернуть на це увагу. Саме ця їхня риса дратує ваших співробітників. Якщо ви не можете прийняти пропозицію волонтера, знайдіть час і поясніть йому, які на це є причини. Якщо ж ви приймаєте цю пропозицію, тоді знайдіть час і роз'ясніть це питання співробітникам, до компетенції яких воно належить. А не то почнуться скарги та інші прояви невдоволення.

Помилки. А хто сказав, що ми живемо в ідеальному світі?

Обов'язково прийде день, коли ви зробите все, про що йшлося у цій книзі; доклавши героїчних зусиль, успішно впораєтеся із завданням створення і втілення в життя ефективної програми залучення волонтерів у роботу вашого закладу; і будете задоволені результатами своєї праці.

Але обов'язково також прийде день, коли наступить кінець світу. Ви почуєте, як ваші волонтери почнуть на людях говорити, що ваші співробітники ліниві (нічого не вмюють робити, не економно витрачають гроші, хамами тощо...). Що у вашому закладі брудно (неприємна атмосфера, все запущене, його погано охороняють тощо). Що ви особисто неуважна людина (легковажна, авторитарна, дуже зайнята, щоб звертати увагу на інших, тощо).

Хіба у цей день ви не пожалкуєте, що запросили волонтерів?

Мабуть, що так.

Але обов'язково також прийде день, коли мер оголосить про скорочення бюджету (запровадить податок на землю або спеціальні правила й норми тощо). Або ж міська рада прийме рішення про збільшення удвічі плати за світло (про закриття дороги біля вас на 6 місяців, про рубку старих дерев перед вашим закладом тощо).

Саме цього дня ви згадаєте, що один із ваших волонтерів є другом (родичем, чоловіком/дружиною) особи, яка може надати вам неоціненну допомогу у вирішенні цієї проблеми.

Або одного дня через страйк транспортників (бурю, загрозу терористичного акту в центрі міста тощо) ви залишитесь у будівлі самі й на ваші плечі впаде увесь тягар роботи. Голос із-за дверей вашого кабінету: "Сьогодні не моє чергування, але я подумав, що, може, вам буде потрібна допомога. Зі мною прийшли двоє моїх друзів".

Саме у таких ситуаціях стає очевидним, навіщо потрібні волонтери. Вони продовжать робити вашу справу і виконувати завдання, які стоять перед вами, адже вони добре знають вашу організацію, адже вони люблять її.

Хіба у ці дні ви не зрадієте, що наполегливо продовжували працювати з волонтерами?

Мабуть, що так.

Їм не платять. Що ж вони отримують?

Крім усього іншого, ця робота приносить їм почуття задоволення, адже вони роблять корисну справу, пліч-о-пліч з іншими вони виконують важливу роботу. Ця діяльність може принести їм визнання та вдячність всієї громади. Вони можуть знайти нових друзів і підвищити свій інтелектуальний рівень.

Почуття морального задоволення можуть приносити також з'ясування стосунків з вами і вашими співробітниками через стан речей, який вони вважають незадовільним. Вас це розстроїть, а співробітники почуватимуть, що їхні робочі місця перебувають під ще більшою загрозою. Іноді волонтери мають рацію, а іноді – ні. У цій ситуації вам знадобиться все ваше терпіння.

І головне: волонтери отримують від вашого закладу вдячність за надану допомогу. І вона має бути щирою та виявлятися як у маленьких речах, так і у великих. Як-от: публічно висловлена подяка, гарні іменні значки, згадка їхніх прізвищ у ваших виданнях.

Неоціненним є внесок волонтерів у вашу діяльність. Саме так ставтеся до їхньої роботи, і їхня допомога і надалі залишатиметься неоціненою.

Прийоми і добродійні вечори

Якщо ви хочете організувати вечір з метою отримання добродійних пожертв для вашого закладу, або прийом у зв'язку з відкриттям важливої виставки, або конференцію, на якій важливий оратор має виступити з обґрунтуванням деяких аспектів вашої діяльності, або обід на честь спонсорів, або гала-вечір, тоді вам знадобляться волонтери, тому що ні у вас, ні у жодному іншому закладі немає досить співробітників, щоб упоратися з організацією такого заходу. У таких ситуаціях необхідно забезпечити тісну взаємодію співробітників та волонтерів, адже, хоча вам і потрібна допомога останніх, ви маєте залишити контроль над проведенням заходу у своїх руках. Причина проста: якщо проведення заходу вийшло з-під вашого контролю тому, що були вади у його підготовці, або тому, що він абсолютно не відповідає духу вашої організації, тоді це шкодить саме закладові, а не волонтерам, які займалися проведенням заходу.

Основні проблеми виникають, як правило, з бюджетом. Коли ви комусь доручаєте провести певний захід, точно вкажіть, яку суму він може витратити. Якщо передбачається продаж квитків, точно вкажіть, на які надходження від їх реалізації ви розраховуєте. Детально обговоріть ці цифри з волонтерами, які керуватимуть проведенням заходу, і переконайтеся, що всі присутні погоджуються з тим, що це реальний бюджет.

Якщо заклад втратить пильність, цілком може трапитися так, що сповнені ентузіазму волонтери витратять більше грошей на закуски та декорування приміщення і даватимуть безкоштовно квитки тим людям, які, на їхню думку, потрібні закладові. Список осіб, яким треба роздавати безкоштовні квитки (якщо такі взагалі будуть), слід узгодити з самого початку й обґрунтувати кожен конкретну кандидатуру. І не робіть потім винятків із цього!

Перевищення бюджету можна допустити тільки в тому разі, якщо самі волонтери беруть на себе додаткові витрати. І вони мають знати про це. Вишуканий прийом на честь вашого закладу, витрати на проведення якого дає хтось інший, - це непогана ідея в тому разі, якщо ви нічого не витрачаєте на нього зі свого бюджету, і якщо цей прийом організовано в душі вашого закладу. Це дуже важливо. Ваші потенційні прихильники можуть не зрозуміти вас, якщо у закладі буде проведено прийом, який нічого спільного не має з діяльністю закладу, не приносить додаткових коштів і не допомагає знайти нових волонтерів і спонсорів.

Давайте напишемо схематичний план підготовки гала-вечора на честь вашого закладу – обіду з нагоди прем'єри або важливої виставки. Мета прийому – висловити подяку спонсорам і меценатам, а також знайти нових.

Далі йде перелік деяких моментів, які ви маєте врахувати у плані:

Дата проведення: її слід визначити заздалегідь (принаймні за шість місяців до прийому) і перевірити, чи вона часом не збігається з великими релігійними святами, загальноміськими заходами або щорічними заходами, які проводять інші організації міста. Якщо ви збираєтеся запросити представників місцевої та районної влади, цю дату слід також узгодити з їхнім календарем (що, звісно, не гарантує приїзду цих урядовців, але збільшує ймовірність їх приїзду!).

Час проведення: Треба обов'язково вирішити, о котрій годині почнеться прийом, коли подадуть обід або закуски, коли почнуться танці, інші розваги або виголошення промов.

Список запрошених. Хто його буде складати: тільки ви чи волонтери також? Хто буде відповідати за правильність написання імен та прізвищ у списку, відсутність у ньому повторів?

Запрошення. Який кінцевий термін їх розсилки/доставки? Їх буде написано від руки чи надруковано? Хто буде перевіряти остаточний варіант тексту запрошення (ви не повірите, які іноді помилки трапляються, якщо уважно не вичитати остаточний варіант)? Хто відповідає за друкування або написання запрошень від руки, і на коли це має бути зроблено? Чи підписані запрошення, які будуть вручатися особисто? Хто це буде робити, і який кінцевий термін розсилки запрошень поштою? Як надходитимуть відповіді на запрошення, і хто їх реєструватиме? Коли вам треба зв'язатися з тими людьми, які не відповіли на запрошення, і ще раз запросити їх прийти?

Уважно поставтеся до цієї роботи, щоб уникнути несподіванок. Найгірший прийом, на якому мені довелося побувати, - це бал-маскарад, який дала на честь закладу, де я тоді працювала, одна з найбільших корпорацій Чикаго. Організатори не отримали відповідей від усіх запрошених осіб і вирішили, що це означає, що ці люди не прийдуть. Усі місця за столами були точно розподілені, і організатори просто були в розпачі і не знали, що робити, коли одна за одною почали з'являтися сімейні пари, для яких не було місця за столами. Початок обіду багато разів відкладали, тому що довелося переставляти столи і пересаджувати людей. Основні номери програми розпочалися тоді, коли багато хто із запрошених уже пішов додому. Коли через кілька років під час перебування у цьому місті я завела розмову про свій заклад, то мої співрозмовники згадали тільки про цей жахливий прийом.

На кожному запрошенні має бути контактний телефон, тому що одні із запрошених в останній момент повідомлять, що вони не зможуть прийти, інші захочуть привести з собою знайомих (і ви маєте виробити політику з цього

питання). Є сенс окремо зателефонувати почесним гостям або людям, яких ви дуже хотіли б бачити у себе, і переконатися, що вони прийдуть. У багатьох містах люди невідповідально ставляться до відвідування прийомів, на які їх запрошено, тож, якщо ви живете саме у такому місті, будьте готові до цього і сприймайте це з розумінням.

Організація прийому. Остаточний план прийому має разом з волонтерами, які цим займалися, розглянути також хтось із керівництва закладом. Треба перевірити такі моменти:

Чи потрібен план паркування машин? Чи передбачено, хто триматиме парасольки над поважними особами, якщо піде дощ? Чи потрібні додаткові охоронці? Чи є під рукою номери телефонів швидкої допомоги, лікарні та пожежників? Чи всі служби у нормальному стані (насамперед жіночі туалети)? Хто і як привітає гостей – чи будуть їх офіційно зустрічати біля входу? Якщо передбачено виголошення промов, то чи є трибуна і чи нормально вона освітлена? Мікрофони? Чи оптимальне освітлення у залі (не тьмяне і не дуже яскраве)? Чи проведено інструктаж офіціантів, як обслуговувати гостей, чи визначено порядок запрошення гостей до столу? Коли виголосять короткі промови про ваш заклад: під час обіду чи після? Чи у цій промові відображено ті основні моменти, які ви хотіли б підкреслити?

Підготовка до зустрічі гостей. Наскільки мені відомо, керівники багатьох великих організацій особисто знайомляться з повним списком осіб, запрошених на прийом, який вони збираються відвідати. Особливу увагу вони звертають на імена дружин, а іноді навіть просять своїх підлеглих дати додаткову інформацію про декого з гостей. Може, хтось із запрошених є одним із найстаріших ваших клієнтів? Може, дружина когось із відомих бізнесменів є вашим волонтером? Хто щойно народився у одного із запрошених: хлопчик чи дівчинка? Здається дивним? Якщо ваше місто маленьке, то всі знають про ці речі, але якщо ні, тоді домашня підготовка до прийому допоможе вам знайти нових друзів.

Розділ 7. Як знайти кошти для втілення в життя головної мети діяльності закладу

Більшість людей думає, що розвиток грошових фондів організації – це тільки питання грошей. Чи вони мають рацію? Ні! Завжди треба пам'ятати, що розвиток грошових фондів – це не тільки гроші; але і пошук друзів. Тільки тоді, коли ви знайдете нових друзів, у вас почнуть з'являтися гроші. Якщо ви будете намагатися знайти тільки гроші, то ваші пошуки виявляться марними.

І ще раз повторю цю думку іншими словами: ключову роль в успішному розвитку грошових фондів організації відіграють люди. Звісно, що є й інші складники успіху: складання проєктів, проведення необхідних досліджень і грамотно оформлена заявка на проєкт. Проте без конкретних людей все це не має сенсу. Ви можете зауважити на це: “Але нам-то потрібні гроші або корпорацій, або фондів, або бюджетні кошти”. Однак на чолі всіх цих потенційних джерел фінансування стоять люди, хоча на перший погляд видається, що ці організації позбавлені індивідуальності. Саме від цих людей залежить, чи вдасться вам отримати кошти з цього фонду, чи ні. Тож давайте поговоримо про те, як здобути нових друзів.

У попередніх розділах цієї книги йшлося про те, як зробити роботу вашого закладу зрозумілою для інших (головна мета вашої діяльності, зв'язки з громадськістю, маркетинг, фінансові питання), а атмосферу в ньому дружньою (менеджмент та волонтери). Це ключові моменти у підготовці до боротьби за додаткові кошти. І ви самі невдовзі переконаєтесь у тому, що у виконанні цих завдань беруть участь усі співробітники закладу. Зробити діяльність закладу

зрозумілою для всіх, а атмосферу в ньому дружньою – це справа кожного співробітника. Якщо ви ще не зробили всього того, про що ми говорили у попередніх розділах, то ви ще не готові розпочинати роботу з розвитку грошових фондів. Саме з огляду на це ми переходимо до розгляду шляхів забезпечення закладу додатковими коштами щойно в останньому розділі книги.

Шляхи отримання додаткових фондів від різних суб'єктів (фізичних осіб, фондів, корпорацій) різні. Ми поговоримо про ці відмінності й з'ясуємо, які підходи слід застосовувати в кожному конкретному випадку. Спільним для них усіх є те, що ви маєте себе поводити тактовно й люб'язно, адже фондами, які вам потрібні, розпоряджаються люди, саме вони приймають рішення про виділення коштів. Вони приймають рішення (дуже часто на підсвідомому рівні) у залежності від того, чи сподобався їм ваш заклад. А оскільки заклад – це насамперед люди, які у ньому працюють, то й рішення про виділення коштів залежить від вашої поведінки та поведінки ваших співробітників.

Ми багато говорили про на перший погляд несуттєві речі: як відповідають на запитання відвідувачів, як підтримується порядок, як виглядають друковані матеріали. Ці речі є суттєвими для створення іміджу організації в очах громадськості. У закладах часто складається певна репутація, наприклад: багато про себе думають, багато працюють, у них приємна атмосфера, неухвалене ставлення. При розгляді заявки на фінансування згадують саме про такі речі.

Співробітники багатьох корпорацій говорили мені, що вони ніколи не виділять коштів закладові, який (1) неуважно склав заявку, (2) співробітник якої, до чийх обов'язків входить розвиток грошових фондів організації, не вміє себе поводити, (3) ця організація “не змогла змиритися з тим, що ми вирішили, що їхній конкретний проект не відповідає вимогам, і почала з'ясовувати з нами стосунки, коли ми відмовили у фінансуванні проекту”. Невиконання вимог, необхідних для отримання гранта, або витрачання коштів не за призначенням – це гарантія того, що у майбутньому організація більше нічого не отримає. Зачинені перед вами двері важко відкрити вдруге. Це стосується усіх потенційних джерел фінансування, адже на їх чолі стоять люди, які про все пам'ятають, іноді дуже довго пам'ятають, що може бути вам на користь чи навпаки - в залежності від того, що вони пам'ятають.

Мені робота з розвитку грошових фондів завжди приносила велике задоволення. Це складне завдання, яке має багато спільного з грою: обов'язково слід визначити стратегію дій. Мені також подобається те, що, коли граєш, і так ясно, чи ти виграєш, чи ні. Багато людей говорили мені: “Як ти можеш просити гроші?” Якби я просила для себе, то я б почувалася приниженою. Але я прошу кошти, які будуть використані на реалізацію чітко сформульованої та важливої мети. Я прошу гроші, щоб втілити в життя чудові цілі: принести користь і, можливо, радість людям, які приходять у мій заклад. Я не жебраю. Я надаю потенційному спонсорів можливість зробити щось особливе. Роботу з розвитку грошових фондів слід розуміти саме так. Треба вважати її цікавою та захопливою. І тоді ваш ентузіазм та радісний настрій передасться потенційним спонсорам.

Не забувайте також про те, що спонсорам їхня діяльність також має приносити радість. Чи ви коли-небудь відчували задоволення від того, що зробили щось гарне для іншої людини? Пам'ятайте про це, адже саме це почуття ви маєте викликати у тих осіб, які виділяють кошти для вашого закладу. Їм треба показати, що ви їм вдячні і цінуєте їх. Зробити це неважко, навіть легко, це приносить радість.

З чого починати

У роботі із залучення додаткових фондів із різних джерел є три основних етапи:

1. Підготовка: що слід зробити заздалегідь
 - А) Пошук кандидатів у спонсори і підготовка списків цих осіб
 - Б) Налагодження стосунків
 - В) Таблиці добродійних пожертв

2. Клопотання: як просити

- А) Постановка питання
- Б) Хто має вам допомагати просити кошти
- В) Строки проведення кампанії

3. Подяка за фінансову допомогу

- А) Висловлення подяки
- Б) Визнання заслуг

Розглянемо ці етапи у порядку виконання.

1. Підготовка: що слід зробити заздалегідь. Робота з розвитку грошових фондів часто викликає у мене асоціації з весіллям. Чи ви погодитеся вийти заміж за людину, яку майже не знаєте? За людину, чиїх інтересів ви не знаєте? За людину, з якою ви не стали друзями? У такий самий спосіб ви маєте дізнатися, які інтереси у вашого потенційного спонсора, і потоваришувати з ним перед тим, як просити гроші, а не то ви просто виступите в ролі жебрака, і це не дасть жодних результатів.

Як можна дізнатися про те, чи виявляє хто-небудь інтерес до діяльності вашого закладу? Розпитуйте. Як питати і кого питати? Стримано. Питайте кожного, хто може знати таку людину, або знайомий якого знає таку людину. Інформація, яку вам треба зібрати про цю людину, залежить від типу та розміру необхідної вам фінансової допомоги. Наприклад: якщо потрібні пожертви для дитячої програми, вам треба дізнатися, чи є у цієї особи діти, чи він/вона любить дітей, чи він/вона вже підтримували які-небудь освітні та інші програми для дітей. Якщо йдеться про музичний проект, треба дізнатися, чи ця особа взагалі цікавиться музикою. І от у ході обережних розпитувань ви дізналися, що у особи, яка вас цікавить, немає своїх дітей, чужих дітей вона терпіти не може, слуху у неї ніколи не було. Гаразд. Запишіть всю інформацію про неї, зазначивши, що він/вона дуже любить Толстого і навіть зібрав(ла) велику тематичну бібліотеку про нього. Таку кандидатуру слід залишити у резерві на той випадок, якщо з'явиться програма, яка певним чином пов'язана з інтересами цієї особи (якщо це теоретично може трапитися). Принаймні ви не зробите помилки і не будете просити людину надати допомогу у справі, яка для неї нічого не значить. Інтереси корпорацій та фондів конкретніші, і про них легше дізнатися. Пізніше ми повернемося до цього питання.

Ви можете багато чого дізнатися про інтереси інших людей з газет або з тих речей, які є в їхньому офісі. Які у них книжки? Які фотографії? Якісь цікаві речі, призначення яких вам відоме? Як я пересвідчилася на власному досвіді, найкраще вдається розвивати грошові фонди організації людям із широким колом інтересів. Вони читають нові книжки (або принаймні літературні огляди), щодня переглядають газети, їх багато що цікавить. Іншими словами, вони виявляють ширий інтерес до інших людей. Побачивши книжку на столі і знаючи з назви, про що в ній йдеться, вони можуть зав'язати розмову про неї. Побачивши фотографію, скажімо, коня, вони можуть упізнати, яка це порода, і задати доречне запитання. Про сімейні фотографії говорити дуже легко: кожен вважає свою дитину просто чарівною і неповторною.

А). Діяльність, відома під назвою “пошук кандидатів” – це тривалий безперервний процес навіть у маленькому місті, де вам багато що відомо майже про всіх людей, з якими ви могли б співпрацювати. Якщо ж ви живете у

великому місті, тоді до цієї роботи слід залучити також інших співробітників, які займають керівні посади. Попросіть їх розповісти, що вони знають про людей, які можуть стати у пригоді вашому закладу. Подивіться, хто відвідує культурні та інші заходи. Занесіть цю інформацію до комп'ютера у спеціальний файл або заведіть окрему папку для цього. Вам обов'язково треба мати повний список спонсорів і кандидатів у спонсори, що повинен містити таку інформацію: повне ім'я та прізвище, ім'я дружини, адреса, телефон, електронна адреса (якщо є), професія. У процесі збору інформації може з'ясуватися, що потрібна вам особа є родичем або вийшла заміж/одружилася з кимсь із тих, хто вже є у вашому списку. Наприклад, хтось із волонтерів або членів клубу, або постійних відвідувачів є родичем особи, яка займає керівну посаду в корпорації, допомогу від якої ви хотіли б отримати, або ж особа, до якої вам порадили звернутися по допомогу, живе неподалік від людини, яка співпрацює з вами, тож цілком можливо, що вони знайомі. Знайшовши якісь цікаві факти про цих людей, записуйте їх: треба докладно знати, що люблять і чого не люблять важливі для вас люди. Переглядаючи пізніше досьє на потенційних спонсорів, ви здивуєтесь, які цікаві ідеї пройшли повз вашу увагу. Це схоже на шпіонаж? У принципі, так. У ці досьє я записувала навіть, яка людина зовні, тому що коли зустрічаєшся кожний день із багатьма людьми, починаєш забувати, який хто на вигляд. Я записувала цікаві деталі, про які ми говорили, і помітила, що коли я пізніше згадувала їх у розмові з цими людьми, вони думали, що у мене феноменальна пам'ять!

І одне важливе застереження: зберігайте файли й папки з інформацією про теперішніх і потенційних спонсорів у надійному місці і дозволяйте користуватися ними тільки тим співробітникам, яким це треба по роботі. Не дозволяйте працювати з ними волонтерам, адже це конфіденційна інформація.

Б) Налагодження стосунків. Для забезпечення додаткових коштів слід навчитися знаходити друзів. Деякі люди з презирством ставляться до цієї ідеї, кажучи: "Я не можу дружити з кимсь тільки заради грошей. Це неправильно". Спробуйте подивитися на це під іншим кутом зору: ви знаходите друзів вашого закладу, який стільки людям приносить радість. Ви нікого не обманюєте, коли зав'яжете дружбу з потенційними спонсорами. Навпаки, ви даєте їм шанс допомогти закладові, на який ви покладаєте великі надії, і ви думаєте, що ці люди також зрозуміють його значення.

Американці легше вступають у розмови з незнайомими людьми, ніж мешканці інших країн, де це не прийнято. Якщо вам важко розпочати розмову, уявіть собі, що організація – це ваша власна домівка, і ваш обов'язок як хазяїна створити невимушену атмосферу, щоб ваші гості почувалися як удома.

Дипломатів обов'язково вчать, як швидко завойовувати друзів. Коли ми з моїм чоловіком-дипломатом отримали призначення за кордон, ми чітко знали, що в одній країні ми більше, ніж на пару років не затримаємося. Знайомитися з людьми входило у наші обов'язки, адже ми представляли нашу країну, і якби ми не робили це швидко, то це б зашкодило нашій дипломатичній роботі і, крім того, ми б жили усамітно. Знайомлячись з іншими людьми, слід пам'ятати про те, що людей більше цікавить власна персона, ніж ви (хіба що за винятком вашої матері). Нудних людей немає, просто треба знайти таку тему розмови, яка їх дійсно хвилює, якщо ж це не належить до кола ваших інтересів, тоді просто уважно послушайте, і ви дізнаєтеся багато нового.

Багато років тому я мала розважати потрібну нам дуже багату жінку, у якої фактично не було друзів. Мене це завдання загнало в глухий кут, адже всі ті прийоми, які я спробувала, результатів не дали. Тоді я запитала в одного жевжика з місцевого вищого світу, якого час від часу бачили з цією дамою, що ж її дійсно цікавить. Його відповідь я запам'ятала на все життя: "Люба, як і

більшість інших людей, вона цікавиться тільки собою”. Я взяла це до відома і почала говорити з нею винятково про її особу (вона навіть не знала, що за кермом був мій чоловік, а не водій). І що ж я в результаті отримала? Я їй дуже сподобалася, і вона почала робити великі пожертви на заклад, де я працювала. Чи обурювало мене те, що я маю підлаштовуватися під неї і вислуховувати її розмови? Аніскільки, я робила це заради мого закладу, а забезпечення фінансової підтримки для нього набагато важливіше, ніж будь-які особисті симпатії. Мій “звільнений у запас” чоловік не зовсім поділяв цю думку!

Слід пам’ятати, що ви просто працюєте на імідж закладу. Люди (крім ваших особистих друзів) не обов’язково мають вважати вас чарівною людиною. Люди спілкуються з вами, тому що ви працюєте у закладі, яким вони щиро захоплюються. Ви часто буваєте в колах, де далеко не всі люди ваші справжні друзі. Я знала одну багату і впливову людину, яка називала таких, як я, “наймитами”, - саме це про вас думає багато хто з тих, із ким ви зустрічаєтеся по роботі. Я кажу це вам, щоб ви навчилися відділяти приватне життя від роботи і завжди залишалися самими собою.

Є багато способів, як можна зав’язувати і підтримувати стосунки з потенційними волонтерами й спонсорами. Виконуючи всі ті рекомендації, які містяться у попередніх розділах, ви практично досягнете цієї мети. Поводьте себе на прийомах люб’язно й гостинно, зав’яжіть розмови з людьми, і вони обов’язково стануть друзями вашої організації. Одна організація для встановлення стосунків із впливовими мешканцями міста розіслала їм запрошення на щомісячний ланч у директора. Події розгорталися так. Телефонем запросили на неофіційний ланч з провідними діячами міста десятків людей зі списку, кандидатури до якого ретельно відбиралися. Їм пообіцяли, що ланч обов’язково закінчиться до 14.00. Ясно, що деякі люди прийняли запрошення, а деякі ні. Але дехто з тих, хто не прийняв запрошення, зацікавився тим фактом, що такі ланчі взагалі проводяться, що й дало привід запросити їх на ланч іншим разом, скажімо, в березні.

Запрошених зустрічали співробітники, які обіймають ключові посади у закладі. Завдяки тому, що списки було продумано, кожен із гостей знав принаймні когось іншого із запрошених або був зацікавлений у знайомстві з кимсь із них. Спочатку подавали напої, а потім гостей запрошували до столу на простий, але смачний ланч (не треба марно витрачати гроші на багате частування, крім того, вас можуть неправильно зрозуміти). Після цього директор вітав усіх присутніх, просив їх відрекомендуватися, а потім, поки гості їли, він виголошував маленьку промову на 20 хвилин про заклад та його останні програми (стежачи за часом, щоб промова не затягнулася). Якщо гості не задавали питань, директор сам виносив деякі питання або теми на загальне обговорення. Після ланчу гостей вели на екскурсію закладом, показуючи насамперед ті приміщення, де їм раніше швидше за все не доводилося бути. Відвідини закінчувалися за кілька хвилин до другої. Це дуже ефективний спосіб, як можна знайомитися з людьми і зацікавлювати їх роботою закладу. Я докладно описала ці ланчі, тому що цією ідеєю можна легко скористатися у багатьох ситуаціях. Уся інформація, зібрана на ланчі, звичайно, належним чином вносилася в комп’ютерні файли!

В) Таблиці добродійних пожертв. Таблиці добродійних пожертв необхідні в тому разі, якщо йдеться про проект, профінансувати який одному спонсору не під силу. Таблиця добродійних пожертв являє собою шкалу пожертв. У це важко повірити, але досвід проведення десятків тисяч кампаній зі збору пожертв показав, що неможливо зібрати 1 000 000 доларів по одному долару від кожного, хоча багато хто і намагався це зробити. Такий метод не спрацьовує. Люди хочуть знати, яку пожертву ви очікуєте від них отримати. Просячі: “Дайте, що зможете”, - ви отримаєте дуже маленькі суми. Люди також хочуть знати, скільки дають інші. Вони хочуть знати, яке місце вони займають. Це як перегони, всі хочуть знати, хто ще сьогодні біжить. Загальне правило виділення

добродійних пожертв, яке спрацьовує у кампаніях різних типів, з різним призначенням, в різних регіонах, звучить так: десять осіб дадуть третину сліди суми, ще третину дадуть сто спонсорів і останню третину ви будете збирати з дрібних пожертв багатьох людей. Як показує практика, реально ви отримаєте гроші тільки від кожної третьої або п'ятої людини, до якої звернетесь з подібним проханням.

Виходячи з цієї статистики, ви можете побудувати таблицю добродійних пожертв, з якої буде видно, які суми вам треба зібрати і в якій пропорції. Особи, відповідальні за розвиток грошових фондів, роблять такі таблиці ще й для того, щоб переконатися, чи реально зібрати необхідні кошти. Наприклад, якщо вам треба 100 000, то чи знаєте ви 30-50 людей, до яких можна звернутися з цим проханням і в результаті отримати від спонсорів (десь 10 осіб) третину коштів? Якщо ні, тоді має сенс зменшити апетити.

Розглянемо для прикладу одну з таких таблиць на 1 000 000. Якщо вас лякають великі цифри, тоді просто зменшіть їх пропорційно до рівня, з яким ви звикли працювати. Не забувайте про те, що успіх кампанії залежить від забезпечення необхідної кількості великих пожертв. Якщо вам не вдалося знайти досить спонсорів, які дають великі пожертви, тоді вам навряд чи вдасться досягти успіху.

Розмір пожертви	Кількість кандидатів у спонсори	Кількість пожертв	Сума	% від загальної суми
100 000 і більше	6-8	2	200 000	20 %
50 000 і більше	18-32	6-8	350 000	35 %
10 000 і більше	48-80	16-20	250 000	25 %
1000 і більше	210-360	70-90	130 000	13 %
100 і більше	450-800	150-200	40 000	4 %
Інші			30 000	3 %

2. клопотання: як просити

Повернімося на хвилинку до нашого порівняння з весіллям. Оскільки просити пожертву – це дуже важлива справа, то й обговорювати її треба, як і шлюб, вічна-віч. Живучи в сучасному світі, ви не будете робити пропозицію вийти за вас заміж телефоном (якщо тільки ви не дуже сором'язлива людина), тому що це легше зробити при особистій зустрічі. Раніше було узвичаєно надсилати листа з пропозицією вийти заміж, але сьогодні цей метод уже втратив свою ефективність. Це саме стосується і забезпечення додаткових коштів. Найкращий спосіб – це особисте прохання при зустрічі віч-на-віч. Найгірший – надсилання листа.

А) Постановка питання. Незалежно від того, який спосіб звертання ви обрали, найголовніше переконливо викласти суть справи. Підкресліть важливість діяльності закладу. Прохання слід формулювати таким чином: “Ви б не розглянули..?” Таке формулювання відкриває шлях до наступних контактів, якщо у них виникне потреба. Коли йдеться про значні суми пожертв, відповіді зразу ви не отримаєте. Один із фахівців у цій галузі дав мені дуже корисну пораду: “Досягнувши домовленості, не зволікайте і не ведіть пусті балачки, бо ви наражаєтеся на небезпеку, що спонсор іще раз усе обміркує і почне занадто глибоко входити у суть справи”.

Кампанію збору пожертв з різних джерел слід розпочинати з пошуку спонсорів, які зроблять найбільші внески. Отримавши велику пожертву, ви можете сказати

про це потенційним спонсорам і цим їх зацікавите. Людям подобається, коли дають гроші не тільки вони. Якщо вам не вдається зібрати першу третину сліді суми коштів, тоді є всі підстави вважати поставлені цілі дуже оптимістичними. Зібравши першу третину запланованої суми, ви можете з гордістю розповісти про це потенційним спонсорам із наступних груп.

Визначити оптимальну суму, яку можна просити у потенційного спонсора, - завдання нелегке. Загальновизнана точка зору фахівців на цю проблему така: якщо людина зразу погоджується на вашу пропозицію, ви попросили дуже мало. Ще складніше питання, яким чином можна визначити, скільки спроможна дати людина, яка поводить себе як багач: носить вишуканий одяг, водить шикарне авто або живе у великому будинку. "Кажуть, що вони дуже багаті". Навіть провівши спеціальне розслідування, яке було б у ваших силах, з'ясувавши, якого розміру суми вони раніше виділяли або обіцяли виділити іншим, важко дати однозначну відповідь, скільки у них можна просити. Ви не знаєте всіх нюансів, які можуть звести нанівець усі ваші зусилля. Можливо, ця людина заклала все своє майно, щоб продовжувати виставляти напоказ своє багатство; можливо, у неї є витрати й кредитори, про яких ніхто не знає; можливо, вона втратила значні суми під час розлучення і всі гроші тепер ідуть на утримання нової дружини; можливо, у нього є коханка. І найголовніше, ці люди можуть взагалі не виявляти бажання допомагати вашій організації. Якщо навіть у них десь і є гроші, то це не означає, що вони обов'язково прийдуть до вас. Звісно, далеко не всі люди, яких ви улещуєте, зроблять пожертву для вашого закладу. І надалі підтримуйте контакти з цими людьми, паралельно продовжуючи збирати про них інформацію. Обережно вибирайте слова: нікого не образить ваше прохання, якщо ви розпочнете його фразою "Ви б не розглянули...". В кінці кожного дня підрахуйте свої здобутки і з посмішкою забудьте про невдачі.

В) Хто має допомагати вам у цій роботі

Велике значення має те, як ви просите. Якщо йдеться про велику суму, то, коли ви збираєтеся відвідати потенційного спонсора, візьміть із собою якусь впливову людину. Уважно вибирайте кандидатуру людини, яка допоможе вам боротися за вашу спільну справу. Непогано було б поекспериментувати, як треба піднімати у розмові цю справу. Те, що ви будете вдвох, не тільки надасть ваги справі, але і дозволить одному з вас уважно слухати, поки інший говорить, і запам'ятовувати ті моменти, на які ви сам не звернули б увагу, вміло розвіювати побоювання потенційного спонсора тощо. Я завжди була проти того, щоб на конфіденційну розмову до потенційного спонсора йшло більше двох осіб, бо це дуже скидається на шантаж.

З часом обсяги роботи із розвитку грошових фондів закладу збільшаться і ви не зможете з ними впоратися. Тоді вам знадобляться нові співробітники та волонтери.

Необхідно ввести посаду директора з питань розвитку, який буде координувати цю роботу і допоможе вам визначати тих осіб, до яких слід звернутися по допомогу. Це має бути посада вищої ланки управління закладом на повний робочий день. Мене часто запитували, чи не можна запропонувати займатися цією роботою спеціальним агентам за певний процент: скажімо, за 10 % від суми забезпечених додаткових коштів. Чудова ідея? Ні! Сама думка про те, що 10 % від суми благодійного внеску піде людині, яка звернулася з проханням про її виділення, може обурити навіть тих спонсорів, які жертвують незначні суми. Також неясним часто залишається питання, хто ж насправді знайшов цього спонсора, хто забезпечив цю "пожертву", що не може не призвести до суперечок. Ще складніші проблеми виникнуть у тому разі, якщо "збирач пожертв за процент" познайомить вас з людиною, яка зробить невеликий добродійний внесок, але пізніше, добре познайомившись із вашим закладом, вирішить зробити

велику пожертву. Що ж тоді робитиме “збирач пожертв за процент”? Прийде до вас і вимагатиме 10 % від, скажімо, 100 000 доларів? А що подумає про це спонсор, який збирається надати саме вам усю суму пожертви?

Значну допомогу в цій роботі, крім директора з питань розвитку, вам нададуть волонтери, про яких ми говорили у попередньому розділі. Люди, які давно працюють волонтерами у вашому закладі і стали відданими його справі, можуть знайти для вас спонсорів. Вони можуть працювати самостійно або ж супроводжувати вас і директора з питань розвитку під час візитів до спонсорів. Треба дати відповідні інструкції волонтерам, які займаються збором додаткових коштів, і весь час координувати їхні дії. Волонтери, які з власної ініціативи будуть займатися пошуками спонсорів, можуть завдати шкоди закладові в тому разі, якщо вони звернуться з проханням до людини, яку вже про це просили, якщо вони будуть просити гроші на проекти, які не є на сьогодні пріоритетними, якщо вони прийдуть до людини, план роботи з якою слід ретельно продумати і виробити спеціальний підхід до неї.

У найпростіший і найефективніший спосіб можна організувати роботу волонтерів, які хочуть і можуть виконувати ці завдання, створивши комітет з питань розвитку. Звичайно, директор з питань розвитку офіційно буде входити до його складу. Це дасть вам змогу ставити перед волонтерами потрібні вам цілі і контролювати, як вони реалізуються, роздавати й затверджувати конкретні завдання, стежити за їх вчасним виконанням.

Дуже важливо правильно вибрати кандидатуру для виконання конкретного завдання. Той факт, що хтось із ваших волонтерів добре знає певну людину, ще автоматично не означає, що саме він найкраща кандидатура на розмову з потенційним спонсором. Добре знайомій людині легше відмовити у такому проханні, ніж малознайомій. Як правило, звертатися з такими проханнями до людей мають особи, які користуються у цих людей безперечною повагою. Особа, якій доручили поговорити з потенційним спонсором, має виконати це завдання вчасно. Тож ми переходимо до обговорення кінцевих термінів проведення кампанії.

В) Строки проведення кампанії. Людині властиво зволікати з виконанням роботи. Більшість із нас починає щось робити тоді, коли часу вже обмаль. Така сама картина спостерігається і в роботі з розвитку грошових фондів. Розмови з потенційними спонсорами й прийняття рішень про виділення фінансової допомоги відкладаються на останній момент. Тому при проведенні кожної кампанії треба скласти її графік. Якщо це щорічна кампанія, тоді кінцевий строк її проведення традиційно збігається з кінцем фінансового року. Кампанію зі збору коштів з багатьох джерел краще розпочати якимось спеціальним заходом, а також передбачити проміжний звіт у формі неформального обговорення за чашечкою кави або, якщо мова йде про велику кампанію, навіть передбачити спеціальний ланч. Усі учасники кампанії мають добре знати, коли її треба закінчити. Все це скерує в правильному руслі дії збирачів пожертв і спонсорів. Коли робота із розвитку грошових фондів організації значно ускладниться, ви муситимете розробити її детальну схему, зазначивши у ній різні види завдань і остаточний термін їх виконання. Не нехуйте цим аспектом роботи, тому що для ефективного збору коштів слід усвідомити терміновість і крайню необхідність виконання завдання.

3. Подяка за фінансову допомогу. Що треба робити після того, як вашій організації надали фінансову підтримку?

Кожній людині буває приємно, коли їй дякують за ті добрі справи, які вона зробила. Спонсори також люблять, щоб їхню допомогу цінували. Народна мудрість говорить, що кожен подарунок прокладає шлях для іншого подарунка.

Вона справджується тільки тоді, якщо сам процес дарування подарунків приносить людині радість.

А) Висловлення подяки. Всім спонсорам, незалежно від суми їхнього внеску, обов'язково треба відправити відповідного люб'язного листа з висловленням подяки. Іноді за незначним благодійним внеском стоїть більша самопожертва й уболівання за справу, ніж за значною фінансовою допомогою, наданою ніби між іншим. Якщо хтось зробив велику пожертву, тоді про це мають знати всі співробітники вашого закладу, які займають ключові посади. Принагідно вони зможуть особисто висловити подяку спонсорам.

Б) Визнання заслуг. Крім висловлення подяки, існують ще й інші способи визнання заслуг спонсора. Різні люди чекають різної винагороди за свій добродійний вчинок. Деякі, яких дуже мало, взагалі не хочуть ніякого офіційного визнання. Але для більшості воно дуже важливе. Різним є масштаб вшанування заслуг окремих спонсорів. Це може бути висловлення подяки у програмці, офіційне висловлення подяки мером міста, обід на честь спонсора, викарбування його імені в мармурі. Ми не будемо детально обговорювати тут кожен із цих прийомів, його плюси та мінуси. Головне, що ви маєте засвоїти, це необхідність проведення єдиної політики в галузі визнання заслуг. Скажімо, ви даєте обід на честь спонсора. Коли наступного разу інший спонсор робить таку саму за розмірами пожертву, тоді він очікує, що ви маєте визнати його заслуги так само, як і попереднього разу. Визнання заслуг часто буває пов'язано з новими витратами. Ці витрати слід відносити на рахунок витрат на діяльність організації, адже належним чином висловлена подяка за заслуги є стимулом для інших, а також для самого спонсора і далі займатися добродійною діяльністю.

Кошти, отримані від різних фондів

Метою діяльності фондів є розподіл коштів між різними організаціями. У більшості країн вони публікують основні засади своєї діяльності, розміри фінансової допомоги, яку вони можуть виділити, інформацію про те, на які цілі вони не дають кошти, кінцевий термін подачі заявки тощо. Строго дотримуйтеся цих правил. Оскільки робота фондів полягає саме у виділенні коштів іншим, цілком допустимо в разі виникнення сумнівів звернутися до них і уточнити, чи відповідає ваш проект їхнім вимогам. Більшість фондів воліють не виділяти щорічну допомогу з невизначеною метою, адже вона в основному йде на латання дірок у бюджеті. Вони надають перевагу спеціальним проектам. Краще, якщо такий проект передбачає якийсь новий вид діяльності і розрахований на термін до трьох років. Більшість фондів щороку публікують звіт про свою діяльність і з готовністю надсилають його усім бажаючим. Ознайомившись із цим звітом, ви зможете дізнатись, яку допомогу фонди виділили іншим організаціям.

У "Додатку Е" ви зможете ознайомитися з порядком подачі заявок до фонду. Уважно вивчіть цю заявку, тому що у ній містяться типові питання, які цікавлять спонсорів. Там ви також знайдете план написання листа з проханням про надання фінансової допомоги. Обов'язково слід зробити додатки до листа, які необхідно належним чином оформити. Слід надати детальний бюджет проекту, іноді вимагається також загальний бюджет закладу. Необхідно також ознайомити з основною інформацією про заклад у спеціальному листі, до якого можна додати брошуру або статтю. Але не надсилайте дуже багато супровідних матеріалів. Перед тим як надсилати статтю, уважно перечитайте її ще раз, щоб пересвідчитися, що у ній немає інформації, яка могла б завдати шкоди вашій справі. Вас можуть попросити надати також інформацію про безпосередніх виконавців проекту. Не надсилайте дуже багато матеріалів. Пам'ятайте, що співробітники фондів, як правило, переобтяжені роботою, і вони будуть вам дуже вдячні, якщо ви ретельно відредагуєте матеріали, які ви надсилаєте. Якщо ви надішлете велику кількість матеріалів, то можна не сумніватися в тому, що їх

ніхто не читатиме. Заявка має бути лаконічною, привертати до себе увагу і стосуватися суті справи.

Більшість фондів, як, до речі, і багато корпорацій, вимагають у кінці виконання проекту звіт про використання виділених коштів і оцінку досягнутих результатів. Ця оцінка має важливе значення. Тож ставте перед собою реальні цілі і визначайте конкретні цифри, на які треба вийти. Належним чином оформлюйте кінцевий звіт. Якщо ви хочете і далі отримувати кошти, не примушуйте фонди або корпорації вибивати з вас ці звіти.

Фінансова підтримка з боку корпорацій

Метою діяльності корпорацій не є виділення коштів іншим організаціям. Гроші, про виділення яких ви їх просите, насправді належать акціонерам. Тож працівники корпорацій мають виправдати з економічного погляду будь-які асигнування коштів. Даючи кошти, вони виходять із різних міркувань. Міркування можуть бути як дуже прості (репутація корпорації як борця за підвищення якості життя населення), так і складні (вихід на певну групу ваших відвідувачів). Корпорації виділяють кошти в різний спосіб і з різною метою. Але в жодному разі не розповідайте корпораціям, яку стратегію вони мають виробити і що піде їм на користь, навіть якщо ви на сто відсотків упевнені у правоті своїх слів.

Корпорації виділяють кошти на добродійні цілі як із спеціально для цього виділених фондів, так і з фондів, призначених на рекламу. Деякі корпорації виділяють їх з обох фондів. Варто також звернутися до них із проханням про фінансування вашої поточної діяльності, і ця допомога може навіть стати щорочною. Або ж уважніше вивчіть ситуацію: чи не профінансують вони одну з ваших програм. Щоб отримати таку допомогу (яка набагато перевищить будь-які щорічні асигнування, які ви звичайно отримуєте), вам треба ретельно підготуватися до переговорів з цього питання.

Усе те, що ми говорили про необхідність проведення попереднього вивчення ситуації, стосується також і корпорацій. Дізнайтесь, які програми вони вже фінансували (якщо такі є). Ознайомтеся з їхньою рекламою. Вони виробляють товари широкого вжитку чи авіаційні двигуни? Який проект більше відповідає їхнім цілям: звичайна програма для сімейних відвідувачів чи проведення спеціального грандіозного заходу? Це можна зробити так: прийти до корпорації з ким-небудь із своїх співробітників і прямо запитати, які завдання ставить перед собою корпорація. Ви побачите, що реакція буде далеко не негативною (відмова розкривати корпоративні таємниці), а дуже позитивною, адже їм імпонуватиме, що ви зацікавилися їхньою корпорацією і тепер хочете разом розглянути взаємовигідні проекти.

Коли ви домовилися про спільну реалізацію певного проекту, обов'язково виконайте всі ті зобов'язання, які ви взяли на себе, як-от: виділення найкращих місць їхнім гостям, використання їхнього логотипу в програмі, організація прийому для їхніх гостей тощо. Якщо ви не будете пильно стежити за тим, щоб усі їхні побажання було виконано, якщо ви (не дай Боже) після всього того, про що ми говорили у цій книжці, просто візьмете гроші і зникнете, тоді грошей вам не бачити не тільки від цього конкретного спонсора, але й від інших корпорацій, адже про вас піде поговор. Конкуренція у сфері розвитку грошових фондів дуже висока, і вам треба вийти у ній переможцем.

Негрошові пожертви

Корпорація може передати в подарунок ту продукцію, яку вона виробляє (скажімо, комп'ютери), або ж речі, які у них зайві (меблі, тканина). Окремі люди можуть подарувати скрипку, картину, піаніно, скульптуру або навіть бібліотеку. Такі речові подарунки можуть бути дуже потрібними для закладу. Вам треба дізнатися, де є предмети, які вас цікавлять, у кого є речі, необхідні для вашої подальшої діяльності, і починати працювати з потенційними добродійниками майже так само, як ви працювали зі спонсорами. Ви можете сформувати волонтерську консультативну раду (це не те саме, що комітет із питань розвитку; її діяльність має контролювати хтось із ваших співробітників, який є членом обох комітетів), завдання якої полягатиме у роботі з певними колекціонерами, котрі можуть щось зробити для вас. Ви можете використовувати цю раду як орган, що захистить вас від необхідності приймати

пожертви, які вам не потрібні. Скажімо, вам пропонують колекцію, яка не відповідає профілю закладу, для неї потрібне велике приміщення, у неї погана якість, або ви не хочете її брати через тисячі інших причин. Можете не сумніватися, що людина, яка її пропонує, буде дуже ображена відмовою і розповість усім у місті, хто погодиться її вислухати, які ви жадливі люди. Це обов'язково станеться, якщо ви не створити механізм, який дозволить вам люб'язно відмовлятися від не потрібних вам подарунків. Деякі заклади приймають подарунки, про які вони потім дуже шкодують. Наприклад, при передачі подарунка можуть бути поставлені жорсткі умови: заборона перепродувати цей експонат, зобов'язання весь час тримати його в експозиції. Виробіть продуману політику, які подарунки ви приймаєте, а які ні, – це звільнить вас і ваших наступників від проблем такого роду.

Шукайте нових спонсорів!

Найбільша спокуса, яка стоїть перед фахівцями сфери розвитку грошових фондів організації, – це спочити на лаврах. У вас є кілька значних спонсорів, які покривають основні потреби закладу, тож нащо витрачати час, зусилля й гроші на постійний пошук нових? Але часи змінюються, й інтереси спонсорів змінюються разом з ними, спонсори кудись переїжджають або помирають. І тоді ви залишаєтеся з великою діркою у фонді спонсорських коштів. Пожертви мають надходити конвеєром: пожертви різного розміру, адже маленькі пожертви одного дня можуть перетворитися на великі. Крім того, як і на перегонах, ніхто не знає, хто прийде першим.

Ваша спадщина

Якщо ви залишите у спадок своїм наступникам добре організовану роботу зі збирання коштів, це значно полегшить їхнє життя. Люди, яких вам вдалося переконати підтримувати заклад, ще довго підтримуватимуть з ним контакти, якщо це приносить їм задоволення. Загальновідомо, що отримати пожертву вдруге легше, ніж вперше. Перша жертва дається важко. Це схоже на те, як ви з труднощами дістаєте першу оливку зі сліока або отримуєте перший поцілунок. Розвиток грошових фондів закладу не закінчується ніколи. Кожна жертва – це нова цеглина. Зробіть усе, про що ми говорили, і ви закладете міцний підмурівок, на якому височітиме гарна будівля. І не впадайте у розпач – на будівництво потрібен час!

Додаток А

Формулювання головної мети

Цей документ визначає, які завдання та плани музей ставить перед собою сьогодні, а також встановлює основні засади всіх аспектів діяльності організації. Формулювання мети діяльності закладу має прямо й чітко переконати всіх осіб, які виявляють інтерес до нього, постійних відвідувачів і широкий загал у тому, що загальна концепція музею дуже важлива. Формулювання головної мети діяльності має використовуватися в усіх друкованих матеріалах, які мають яке-небудь відношення до закладу.

При визначенні головної мети розгляньте такі моменти:

Яка причина існування музею?

Кому він приносить користь?

Що корисне для населення він робить: зберігає культурні надбання, пропагує їх, поглиблює взаєморозуміння?

Які напрямки його діяльності? Викладання, постановка вистав, розповсюдження інформації, навчання, розвиток творчих ідей?

Чи треба у майбутньому запровадити якісь нові види діяльності, або ж припинити виконання тих, які існують сьогодні?
Зосередьтеся на тих цілях, які мають безпосереднє відношення до роботи ваших співробітників.

Приклади витягів із формулювання головної мети різних організацій:

1. Наша мета – пояснювати і прославляти минуле з позиції сучасного і майбутнього.
2. Наша мета – перетворити музей з храму на всенародний форум.
3. Наша мета – започаткувати широке обговорення моральних проблем і цим служити народу.
4. Наша мета – вносити щось нове й цікаве у життя звичайних людей. Ми хочемо, щоб підставою оцінки нашої діяльності була якість тих програм, які ми пропонуємо населенню.
5. Наша мета – зробити музей цікавішим, приємнішим, доступнішим, таким, що швидко реагує на запити його відвідувачів і працівників.
6. У нашому музеї можна познайомитися з сучасним мистецтвом та його витоками, чому сприяє домашня атмосфера закладу, у якій можна спокійно вивчати мистецтво й насолоджуватися ним.
7. Наш музей, некомерційний навчальний заклад, було створено Конгресом 1980 р. для відзначення досягнень Америки у царині архітектури, будівництва та дизайну. Він організовує виставки, пропонує навчальні програми, збирає експонати, пов'язані з будівництвом, публікує книжки і видає кварталник.
8. Національний музей американського мистецтва – це музей загальнонаціонального значення, де представлені мистецтво та митці Америки з початку колонізації і до сьогодні. Оскільки музей – це федеральний заклад, він служить усім американцям. До складу музею входять також пам'ятки архітектури – дві будівлі у Вашингтоні. Музей представляє широкому загалу відвідувачів свої колекції, надає навчальні матеріали, знайомить із результатами науково-дослідницьких програм, які відображають національне розмаїття країни.
9. Наша мета – зробити все можливе для забезпечення високої якості програм усіх наших відділів, що виховуватиме у нашого відвідувача глибоке розуміння цілей та значення мистецтва. Представляти інтереси різних відвідувачів (тих, що приходять до нас, і тих, що живуть далеко, іноземних і вітчизняних туристів, місцевого населення), пропонуючи різне трактування витворів мистецтва в залежності від віку, інтересів, здібностей, життєвого досвіду відвідувачів. Проводити науково-дослідницьку роботу, застосовуючи сучасні й традиційні методи для роботи у тих галузях знань, які необхідні для створення навчальних програм, в т.ч.: історія мистецтва, гуманітарні дисципліни, художнє виховання, ЗМІ і нові технології.
10. Наша мета – збирати, зберігати, експонувати, тлумачити і пропагувати мистецьку спадщину насамперед тих латиноамериканців, які живуть в Америці. Музей знайомить своїх відвідувачів із надбаннями латиноамериканського мистецтва й культури шляхом постійного розширення фондів, проведення різноманітних виставок, організації двомовних програм, публікації своїх видань, здійснення освітньої діяльності та проведення спеціальних заходів.
11. Фонд мистецтва й культури в Центральній і Східній Європі має на меті допомогти закладам Центральної та Східної Європи адаптуватися до нових умов ринкової економіки. Ми переконані, що допомога життєздатним, повним енергії закладам, у яких панує приємна атмосфера, покращить якість життя у цих країнах. Із самого початку свого існування в 1991 р. фонд, коли до нього звертаються, надає допомогу у керівництві відібраними ним закладами, чітко усвідомлюючи те, що культура та мистецтво активізують життя у місцевій громаді і сприяють розбудові громадянського суспільства. Фонд згуртував навколо себе досвідчених фахівців у різних галузях, які

співпрацюють з ним на громадських засадах. Надаючи цю допомогу, ми відроджуємо моральні принципи і надії у серцях професійних митців, що приносить користь усьому суспільству.

12. Ціль NPR – налагодження співпраці усіх станцій, які є членами нашої організації, з метою виховання більш обізнаного слухача, який цікавиться новими подіями, ідеями та культурами, краще розуміє і осмислює їх. Щоб зробити цю мету реальністю, ми розробляємо, купуємо та розповсюджуємо комп'ютерні програми, які відповідають найвищим стандартам журналістської роботи та завданням розвитку культури. Ми представляємо інтереси наших членів із тих питань, у вирішенні яких зацікавлені як вони, так і ми; ми забезпечуємо супутниковий зв'язок для усіх громадських радіостанцій.

(Додаток Б відсутній у цій версії)

Додаток В

Опис посадових обов'язків співробітників

Посада	Заступник директора
Підзвітний	Директору і Президенту
Робочий час	Понеділок-п'ятниця; 9.00 – 17.00
Статус	Повний робочий день

Основні функції:

Діяльність заступника директора має багатоаспектний характер, він виконує різноманітні завдання. Заступник директора має реагувати на всі зміни ситуації і розробляти систему заходів, спрямованих на пристосування роботи закладу до нових і старих умов функціонування. До його основних посадових обов'язків належать такі:

Опис обов'язків:

Допомагати директорові у виконанні щоденної роботи в офісі: листування, довідки, телефонні дзвінки, канцелярська робота, координація роботи дирекції та інших співробітників. Заступник директора також вирішує, чи допускати відвідувача у кабінет директора, чи має конкретне питання розглядати саме директор.

Він є сполучною ланкою між директором та іншими співробітниками, насамперед керівниками підрозділів.

Визначає, на які питання слід звернути увагу: стан місць громадського користування, кадрові питання, діяльність із зв'язків з громадськістю, бюджетні проблеми, поведінка співробітників, скарги відвідувачів. Фактично заступник директора – це додаткові “вуха та очі” директора, якому він допомагає керувати роботою всього закладу.

В разі необхідності представляє музей від імені директора.

Представляє дирекцію на нарадах менеджерів. Заступник має як відстоювати встановлений у закладі порядок речей і позицію директора, так і виступати з ініціативою змін. За посадою заступник обов'язково входить до команди менеджерів і має ознайомлювати директора з діяльністю цієї команди. Крім того, заступник організовує наради з менеджерами для обговорення нагальних або дуже складних проблем, які вимагають особистого втручання директора.

Готує бюджет дирекції.

Бере участь у всіх нарадах, на яких обговорюються плани подальшої роботи.

В разі необхідності бере участь у роботі спільних нарад працівників різних відділів з метою полегшення їхньої роботи, повідомлення присутнім важливої інформації або отримання інформації від них.

Відповідає на ті листи, які належать до його компетенції, або за спеціальним дорученням директора.

Вимоги до кандидатури:

Закінчена вища освіта з відповідної спеціальності
Чотири-п'ять років досвіду роботи у подібному закладі
Обізнаність із питань фінансового менеджменту та менеджменту проектів
Вміння спілкуватися з колегами, волонтерами й відвідувачами
Гарне володіння мовою (усною та письмовою), редакторські навички

Додаток Г

Ці матеріали люб'язно надав Інститут досліджень “Схід-Захід”.

Інститут досліджень “Схід-Захід”

Інформація про роботу працівника для проведення шестимісячної атестації

Кому:

Від кого:

Стосовно: шестимісячна атестація

Дата:

Ми зберемося _____ на засідання, щоб оцінити результати вашої роботи за шість місяців, обговорити, в якому стані перебуває виконання завдань, що стоять перед вами сьогодні, та узгодити цілі на майбутнє.

Ваша інформація має дуже велике значення для проведення цього обговорення. Підготуватися до цього обговорення вам допоможуть питання, на які ви маєте відповісти в письмовому вигляді, зазначивши, які аспекти вашої діяльності ви б хотіли обговорити. Заповніть і поверніть, будь-ласка, мені цю форму до засідання.

1. Що із зробленого вами на роботі за останні шість місяців ви вважаєте найважливішим? Якщо це вас стосується, дайте оцінку вашим цілям та завданням за минулі шість місяців (їх копії ви можете взяти у відділі кадрів). Яких цілей ви досягли? Якщо цілі змінювалися, то чому і як? На які перешкоди ви наштовхнулися у своїй роботі (якщо такі були)?
2. На окремому аркуші паперу зазначте три-п'ять цілей та завдань на наступні шість місяців. Ми обговоримо їх разом і, досягнувши обопільної згоди, передамо їх у відділ кадрів для ознайомлення з ними усього штату працівників. Це треба зробити за таким зразком:

Цілі та завдання	Конкретні заходи з їх виконання	Способи оцінки досягнутих результатів
1.		
2.		
3.		

3. Що ви можете зробити, щоб покращити свою роботу? Чи можу я особисто вам чимось допомогти у цьому?
4. Чи є у вас питання щодо вимог, які перед вами висуваються на роботі?
5. Якими ви бачите перспективи вашої кар'єри? Чи є якісь навчальні тренінги, які ви хотіли б пройти, або завдання, які ви хотіли б виконувати, що сприятимуть вашому службовому просуванню?
6. Чи є у вас якісь інші питання, які ви хотіли б обговорити на цьому засіданні?

Інститут досліджень "Схід-Захід"

Форма атестації роботи співробітника за шість місяців

Ім'я та прізвище співробітника:

Дата проведення атестації:

Особа, яка проводить атестацію:

Дата прийому на роботу:

За який період атестується:

1. Завдання та цілі роботи:

Чи виконав співробітник завдання і цілі, поставлені перед ним на минулій атестації (якщо це стосується цього співробітника)? Перерахуйте ці завдання,

прокоментуйте, наскільки успішно він з ними впорався, й оцініть якість виконаної роботи.

Завдання 1:

Коментарі:

Оцінка: відмінно добре задовільно незадовільно

Завдання 2:

Коментарі:

Оцінка: відмінно добре задовільно незадовільно

Завдання 3:

Коментарі:

Оцінка: відмінно добре задовільно незадовільно

Завдання 4:

Коментарі:

Оцінка: відмінно добре задовільно незадовільно

Завдання 5:

Коментарі:

Оцінка: відмінно добре задовільно незадовільно

II. Завдання на наступні шість місяців:

Тут слід записати від 3 до 5 пріоритетних завдань, які ви збираєтеся виконати протягом наступних шести місяців. Їх треба обговорити й узгодити. Завдання та цілі необхідно належним чином оформити і передати разом із формою для оцінювання у відділ кадрів.

III. Робота в команді:

1. Стосунки з керівником: ефективність співпраці з керівником.

- Погано виконує розпорядження. Часті непорозуміння.
- Іноді не може виконати розпорядження. Деякі проблеми в спілкуванні.
- Добре виконує розпорядження. Нормальне взаєморозуміння та спілкування.
- Найкращим чином використовує вказівки керівника у роботі. Повне взаєморозуміння з керівником.

Коментарі:

2. Стосунки з людьми. Вміння налагоджувати нормальні стосунки з людьми. Використовує аргументи й засоби дипломатії. Вміє домовлятися, віддавати накази, підтримувати повагу до себе і атмосферу довіри.

- Повне взаєморозуміння. Його/її всі люблять і поважають.
- Хороші стосунки з людьми. Проблеми виникають дуже рідко.
- Іноді виникають проблеми у стосунках з людьми.
- Не вміє вибирати аргументи, не вистачає дипломатичності. Спричиняє конфлікти.

Коментарі:

3. Покращення роботи всього колективу. Виявляє активність, ефективно працює в команді, чуйний; завжди готовий до виконання нових завдань; активний учасник усіх заходів; цінний працівник.

- На нього завжди можна покластися: бере активну участь у всіх заходах.
- В основному цінний працівник, але не завжди виявляє активність.

- Ненадійний; нерегулярно приходить на збори та наради.
- Тримається осторонь, погано пристосовується до колективу.

Коментарі:

4. Керівництво роботою інших людей (якщо стосується цієї особи). Віддає розпорядження, які інші виконують; залучає підлеглих до планування діяльності; бере на себе відповідальність за дії підлеглих; приділяє час підлеглим; регулярно перевіряє й обговорює результати їхньої роботи; підвищує кваліфікацію підлеглих та заохочує їхню роботу над собою.

- Чудовий менеджер; добре співпрацює й спілкується з людьми; справжній наставник.
- Задовільно керує закладом.
- Дуже велика свобода дій підлеглих.
- Зосередився на дрібницях.
- Погано співпрацює зі співробітниками закладу.

Коментарі:

IV. Професійна підготовка:

5. Професійна підготовка. Навички роботи та рівень підготовки відповідають посаді. Здібний до навчання, застосовує нові знання у роботі; у курсі останніх досягнень; не потребує прискіпливої опіки.

- Чудова професійна підготовка для цієї посади.
- Добре поінформований з більшості питань.
- Недостатня підготовка з деяких питань.
- Погано поінформований.

Коментарі:

6. Аналітичні здібності та оцінка проблем. Здатність знаходити необхідну інформацію та оцінювати її; здатність правильно вирішувати проблеми і робити правильні висновки. Залучає до процесу прийняття рішень відповідні відділи та окремих працівників; приймає рішення вчасно.

- Не вміє правильно оцінити ситуацію. Часто не готовий до цього.
- Як правило, добре підготовлений. Більшість рішень правильні та логічні.
- Добре вирішує проблеми. Володіє необхідною інформацією та спирається на логіку.
- Дуже тонка інтуїція. Майже завжди приймає правильні рішення.

Коментарі:

7. Планування та організація роботи. Вміє спланувати свою роботу так, щоб ефективно використати час; правильно встановлює цілі та пріоритети. Ефективно використовує час.

- Дуже організована людина. Все робить вчасно.
- Майже всю роботу здає вчасно. Непогано використовує час.
- Іноді виконує завдання із запізненням. Не планує роботу заздалегідь.
- Погано організована людина.

Коментарі:

8. Новаторський підхід. Здатність до оригінального мислення, творчий підхід; виявляє винахідливість при виконанні завдань; вносить пропозиції щодо покращення роботи.

Коментарі:

9. Якість роботи. Творчо підходить до виконання завдань, виконує їх сумлінно й точно; висока якість виконання; працює ефективно. Намагається забезпечити досконалу якість виконання; уточнює в процесі роботи, чи правильно її виконує з метою покращення своєї роботи; самостійно контролює якість виконання.

Високоякісна робота, високий професійний рівень. Дуже рідко припускається помилок.

Працює сумлінно. Хороша якість роботи та професіоналізм не викликають сумнівів.

Якість роботи та професіоналізм іноді бувають незадовільні.

Безвідповідальний працівник. Постійно повторює одні й ті самі помилки. Працює непрофесійно.

Коментарі:

10. Ставлення. Ставлення до роботи та закладу, яке виявляється у готовності до співпраці, ентузіазмі в роботі. Виконує рішення керівників, враховує висловлені критичні зауваження.

Працює з ентузіазмом, взаємодіє з іншими людьми. Надихає на нові звершення інших.

Задовільне ставлення. З готовністю приймає пропозиції інших людей.

Іноді негативне. Неадекватна реакція на критику та пропозиції інших.

Погане ставлення. У цілому негативне.

Коментарі:

11. Фінансова відповідальність. Не перевищує асигновані бюджетні кошти; економно ставиться до ресурсів організації.

Не виконується.

Тільки іноді намагається працювати в межах бюджету.

Не розуміє, що таке бюджет та економія.

В основному на нього можна покластися.

Коментарі:

12. Використання сучасної техніки. Розуміється на програмному забезпеченні закладу, використовує бази даних, активно оновлює свою частину вебсайту EWI (Інституту досліджень Схід-Захід); творчо, по-новому використовує обладнання та апаратуру, які є у закладі.

Коментарі.

Загальний підсумок оцінки роботи

1. Які найсильніші сторони і найкращі якості цього співробітника?

2. Які найслабші сторони і найсерйозніші вади цього співробітника, і що робиться для їх виправлення?

Підпис працівника/Дата:

Підпис особи, яка проводить атестацію/Дата

Додаток Д.

Річний бюджет
Доходна та витратна частини

Доходи Рік
Дотації (не власна діяльність)
Надходження
Діяльність із розвитку грошових фондів
Вхідні квитки
Банківські проценти та доходи від інвестицій
Доходи від видавничої діяльності
Незначні обсяги продажу товарів
Магазини й оренда
Конференції

Доходи разом

Витрати

Робоча сила:
Зарплатня
Додаткові виплати
Контрактники
Витрати на робочу силу разом

Консультації незалежних фахівців:
Аудит
Юридичні послуги
Консультації фахівців разом

Друк
Поштові витрати
Канцелярське приладдя
Оренда
Телефон
Комунальні платежі
Проценти на заставу
Інші проценти

Відрядження:
Проїзд
Проживання
Харчування
Відрядження разом

Страхування
Інше

Видатки разом

Загальний підсумок (доходи мінус видатки)

Додаток Е.

Ці матеріали люб'язно надав фонд "Євразія"

Програма фонду "Євразія" та процедура подачі заявок

Фонд “Євразія”, створений 1993 р. за рахунок гранта, наданого Агентством з питань міжнародного розвитку США (USAID), сприяє розвитку демократії та ринкової економіки у країнах Союзу незалежних держав (СНД) колишнього Радянського Союзу. Головна мета фонду – швидко й гнучко задовольняти потреби різних організацій СНД шляхом надання невеликих грантів. Фонд, як правило, не здійснює своїх власних програм, а фінансує проекти, розроблені та передані на розгляд зацікавленими суб’єктами. Тільки зрідка фонд безпосередньо керує великими програмами першочергового значення, у виконанні яких існує нагальна необхідність. На сьогодні фонд проводить три такі програми: кредитування малого бізнесу, економічна освіта і ЗМІ.

Відділення фонду є в Алма-Аті, Києві, Москві, Саратові, Ташкенті, Тбілісі, Владивостоці, Вашингтоні і Єревані. У них працюють як американські громадяни, так і громадяни СНД. В обов’язки місцевих відділень входить формування портфелю грантів і визначення основної стратегії дій для свого регіону. Місцеві відділення також беруть активну участь у здійсненні контролю та проведенні оцінки програм та грантів фонду. До обов’язків washingtonського офісу належить планування діяльності всього фонду й здійснення загального керівництва його програмами, а також надання грантів організаціям не з країн СНД. Протягом перших трьох років своєї діяльності фонд виділив понад 1700 невеликих грантів, більше 75 % яких надали безпосередньо організаціям із країн СНД місцеві відділення фонду. Щороку фонд виділяє гранти на суму близько 17 мільйонів доларів США.

Фонд проводить політику активних пошуків приватних спонсорів і залучення їх до участі у програмах шляхом проведення спільного фінансування програм і надання безпосередньої грошової допомоги. Сьогодні на кожний долар фонду, вкладений у проекти фонду, припадає два долари з інших приватних і державних джерел.

Фонд “Євразія” проводить недискримінаційну політику при прийомі на роботу й наданні грантів, підтримує плюралізм і створення рівних можливостей у всіх видах своєї діяльності.

Програма надання грантів

Головне завдання фонду полягає у виділенні на постійній основі невеликих грантів, які: полегшать перехід від централізованої до ринкової економіки; сприятимуть поліпшенню роботи державних установ та залученню широких кіл громадськості у процес прийняття рішень; покращать доступ до інформації громадян СНД. Основною метою багатьох програм, які підтримує фонд, є покращення процесу управління різними організаціями в країнах СНД - приватними, громадськими і некомерційними.

Напрямки діяльності. У межах здійснення своїх повноважень фонд в основному виділяє гранти на програми з восьми напрямків діяльності, хоча і не обмежується тільки ними. Фонд також підтримує нові та інноваційні проекти, які певним чином стосуються проведення економічних реформ і розбудови демократичних інститутів, а також пропозиції, у яких об’єднуються елементи з різних напрямків діяльності.

Розвиток бізнесу. Проекти сприяють зростанню та подальшому розвитку приватного бізнесу, зокрема малого бізнесу. Фонд підтримує своїми грантами такі проекти, як проведення тренінгів і консультацій для підприємців, розповсюдження важливої для ведення бізнесу інформації, підтримка некомерційних бізнесових асоціацій, сприяння торгівлі та експорту, реформи політичної та судової систем з метою покращення умов ведення бізнесу.

Бізнесова освіта та підготовка менеджерів. Фонд підтримує довго- та короткотермінові програми підготовки в галузі бізнесу та менеджменту в країнах СНД. До цієї групи проектів належать такі: розробка навчальних університетських і шкільних програм, розробка навчальних планів і навчальних матеріалів, спеціальні короткотермінові тренінги з питань, що стосуються бізнесу, підготовка менеджерів для окремих галузей економіки, зокрема для банківської справи, роботи в сфері нерухомості та агробізнесу.

Економічна освіта і наукові дослідження. Фонд підтримує навчальні та науково-дослідні програми з економіки, спрямовані на покращення процесу прийняття рішень, які стосуються економіки, у країнах СНД. До тих видів діяльності, які підтримує фонд, належать підготовка й підвищення кваліфікації викладачів, розробка навчальних планів і матеріалів, наукові дослідження, присвячені питанням економічної політики, та економічна освіта для всього населення.

Електронні засоби інформації та зв'язку. Фонд підтримує програми, спрямовані на забезпечення вільного доступу до інформації громадян країн СНД шляхом надання можливості недорогого підключення до системи Інтернет. Фонд підтримує програми, які забезпечують доступ до Інтернету для некомерційних організацій країн СНД; розробляють нові ресурси on-line мовами країн СНД; проводять навчання користувачів і адміністраторів Інтернету; видають довідкові матеріали про інформацію, наявну в Інтернеті.

ЗМІ. Фонд підтримує заходи, спрямовані на підтримку фінансової незалежності ЗМІ та свободи висловлення ними своєї позиції, програми з підготовки журналістів і редакторів для незалежних ЗМІ, програми, які передбачають дослідження й реформування законодавства в галузі преси та вивчення політичних проблем, що стосуються свободи ЗМІ.

Розбудова громадських організацій (NGO). Виділяються гранти на підтримку сильного і незалежного "третього сектора" громадських організацій (NGO), які є трибуною вираження думок звичайних громадян, що сприяє зміцненню демократії, а також є альтернативним механізмом забезпечення роботи основних складників системи соціального забезпечення населення, що послаблює болючість для населення процесів економічних перетворень. Фонд підтримує програми, які передбачають розвиток сектора громадських організацій загалом, у т.ч. поліпшують управління громадськими організаціями, створюють місцеві добродійні організації, покращують поінформованість населення про громадські організації. Фонд не підтримує програм розвитку окремих громадських організацій.

Реформа державного управління та місцевих органів влади. Гранти виділяються на проекти, які передбачають покращення ефективності управління на загальнонаціональному, регіональному та місцевому рівнях (особливий акцент зроблено на реформі місцевих органів влади), дослідження новаторських методів роботи державної служби, сприяння економічному розвитку країни й забезпечення нових каналів зворотного зв'язку між населенням та органами влади. Фонд також надає підтримку консультативним і науково-дослідним програмам, які безпосередньо стосуються державної політики.

Правові норми. Фонд підтримує програми, метою яких є забезпечити дотримання правових норм у країнах СНД, в т.ч. розробити передове законодавство у тих галузях, які належать до сфери діяльності фонду, відстоювати основні громадянські права перед законом, залучати широкі кола громадськості до законодавчого процесу, покращити доступ до законодавчої інформації, підтримати альтернативні засоби вирішення суперечок.

З огляду на обмежені кошти і наявність інших джерел фінансової підтримки фонд не фінансує такі види діяльності: стипендії для навчання за кордоном; програми охорони здоров'я; гуманітарну допомогу; культурні заходи; психологічні програми; історичні дослідження; навчання і дослідження у галузі технічних наук; екологія (за винятком програм, пов'язаних із розвитком економіки й покращенням управління громадськими організаціями). Фонд, як правило, не надає грантів для проведення незалежних міжнародних конференцій і тільки іноді виділяє обмежені кошти для поїздок громадян країн СНД на конференції поза межами СНД. Фонд зазвичай не виділяє грантів для підтримки всієї організації, а натомість фінансує конкретні програми діяльності, визначені у плані проектів. Незначні суми для придбання обладнання можуть бути надані в тому разі, якщо організація зможе довести, що це обладнання необхідне для втілення у життя конкретної програми.

Розміри гранта. Працівники місцевих відділень без узгодження з вашингтонським відділенням мають право виділяти гранти на суму до 25 000 доларів США. Середній розмір грантів, наданих місцевими відділеннями фонду, коливається в межах від 10 000 до 18 000 доларів США, гранти ж на партнерські програми, виділені вашингтонським офісом, складають у середньому 60 000 доларів США. Іноді фонд надає гранти у розмірі від 100 000 до 150 000 доларів США, а за існування певних обставин може взяти на себе і більші зобов'язання. Зацікавленим у грантах особам і суб'єктам рекомендується розпочинати свою роботу з маленьких проектів, розвиваючи у подальшому свою діяльність на базі досягнутих результатів. Проекти із самого початку повинні бути спрямовані на забезпечення економічної самостійності організації у майбутньому.

Спеціальні проекти. Крім регулярної, відкритої процедури виділення грантів, фонд іноді вирішує за потрібне звернути особливу увагу на певні місцеві першочергові проблеми або пріоритетні напрямки діяльності. З цією метою місцеві відділення фонду час від часу спонсорують проведення регіональних конкурсів на отримання гранта в певній сфері діяльності. На відміну від звичайної процедури надання грантів, умовами конкурсу часто передбачається кінцевий термін подачі заявок на участь у ньому. Всі бажаючі можуть отримати у найближчому місцевому відділенні інформацію про пріоритетні напрямки у кожному регіоні і про наступні спеціальні проекти.

Партнерські програми. З метою доповнення та розширення не дуже великих за розмірами місцевих програм надання грантів, вашингтонське відділення фонду "Євразія" присуджує гранти американським організаціям, які беруть участь у партнерських проектах у країнах СНД. Завдяки цій ініціативі американські партнери діляться з організаціями країн СНД тим досвідом та дуже важливими навичками роботи, яких ще немає у країнах СНД. Таке партнерство, яке забезпечує постійний обмін інформацією та досвідом, є важливим фактором посилення співробітництва між звичайними людьми та покращення стосунків між США та країнами СНД.

Засади надання грантів партнерським програмам весь час змінюються в залежності від того, які регіональні пріоритети встановлює місцеве відділення. Партнери з країн СНД грають суттєву роль у підготовці й виконанні партнерських проектів, вони забезпечують відповідність цих планів потребам країн СНД і роблять усе можливе, щоб участь американських партнерів сприяла розвитку цих видів діяльності у країнах СНД. Фонд зацікавлений у тому, щоб з часом роль американських партнерів у більшості проектів зменшувалася, тому що у цьому разі існує більша ймовірність того, що після переходу всієї відповідальності до місцевих керівників ці програми стануть економічно самостійними.

Гранти, які підлягають поверненню. Якщо внаслідок виконання проекту планується отримання значних доходів, тоді фонд надає допомогу в основному у формі гранта, який підлягає поверненню: у цьому разі передбачається повне або часткове повернення гранта. Гранти, які підлягають поверненню, повинні не тільки відповідати загальним критеріям надання грантів, але і мати додаткове економічне обґрунтування. Гранти, які підлягають поверненню, видаються тільки у тих випадках, коли немає можливості отримати фінансування на прийнятних умовах з інших джерел.

Критерії надання грантів

Фонд “Євразія” при розгляді заявок на гранти застосовує такі загальні критерії:

- Чи відповідає проект напрямкам діяльності фонду?
- Яким чином проект підтримує пріоритетні галузі, що їх фонд встановив для цього регіону?
- Чи призведе виконання проекту до стійких позитивних змін у цій галузі?
- Чи потрібна ця програма для регіону?
- Чи це оригінальна або єдина у своєму роді ідея?
- Чи спирається проект на діяльність інших організацій?
- Чи організація співпрацює з іншими подібними програмами в регіоні?
- Чи передбачений реальний і чіткий план виконання програми?
- Яким має бути рівень кваліфікації виконавців проекту, щоб досягнути бажаних результатів?
- Скільком людям проект принесе користь?
- Чи обрано економічно найдоцільніший спосіб виконання поставлених завдань?
- Яка процедура оцінки результатів проекту та врахування цих результатів при прийнятті рішень про програми у майбутньому?
- Яким чином планується забезпечити подальше здійснення цього виду діяльності після закінчення періоду виплати гранта?

Право на отримання гранта. Згідно зі своїм статутом фонд має право підтримувати некомерційні організації або подібні заклади (відповідно до US 501(c)(3)), а також університети й урядові органи. Він може також надавати підтримку ініціативам приватних комерційних організацій, якщо сам проект некомерційний і не служить комерційним інтересам приватного закладу. Фонд надає гранти тільки зареєстрованим юридичним особам. Організації, які отримують гранти від фонду “Євразія”, мають дотримуватися стандартів фінансової звітності фонду.

Процедура подання заявок

Фонд “Євразія” приймає заявки проектів від усіх бажаючих у будь-який час, що забезпечує швидке й гнучке фінансування відібраних програм. Кінцевого терміну подання заявок немає, за винятком тих випадків, коли проводиться конкурс на отримання гранта. Фонд рекомендує спочатку направити лист-запит на 2-3 сторінки з описом цілей програми, завдяки чому співробітники фонду зможуть визначити, чи належить цей проект до пріоритетних сьогодні напрямків діяльності. Співробітники, які займаються програмами, без зволікання надішлють відповідь на запит або із пропозицією надіслати заявку проекту на грант, або ж з інформацією про те, що запропонована програма не відповідає пріоритетним напрямкам діяльності фонду сьогодні.

Спеціальної форми заявки немає. Проекти можна подавати англійською мовою або будь-якою іншою мовою країн СНД. До заявки проекту, яку написано іншими мовами, крім англійської або російської, слід додати англійський або російський переклад. Ті, хто хоче отримати грант, подають тільки один екземпляр проекту. Якщо заклад, який отримуватиме грант, зареєстровано у

США, заявку проекту слід подавати у вашингтонське відділення. Якщо заклад, який отримуватиме грант, зареєстрований як місцева організація у країнах СНД, тоді проект слід подавати до того місцевого відділення, яке відповідає за той регіон, у якому розташований суб'єкт, зацікавлений в отриманні гранта. Зі списком відділень фонду "Євразія" і регіонів, які вони обслуговують, можна ознайомитися у додатках до цієї брошури. Всі, хто хоче отримати гранти, можуть звертатися безпосередньо до відповідного місцевого відділення з метою отримання всіх додаткових матеріалів, необхідних для подання заявки, які вимагає це відділення.

Організації, які бажають отримати грант, не повинні розробляти детального проекту, натомість вони мають включити у заявку таку інформацію (якщо вона стосується справи):

Основні відомості про організацію:

Назва організації;

Прізвище, ім'я, рівень освіти керівника проекту та бухгалтера;

Адреса, номер телефону, номер факсу та електронна адреса організації;

Копія статуту організації й сертифікату про реєстрацію;

Інформація про всіх партнерів, які беруть участь у виконанні проекту.

Опис проекту:

Формулювання проблеми, яку має вирішувати проект;

Опис цілей і завдань проекту;

Опис конкретних заходів щодо виконання проекту;

Очікувані результати і кому принесе користь виконання проекту.

План проекту та процедура його оцінки:

Стратегія досягнення поставлених цілей;

Графік і робочий план реалізації проекту;

Процедура відбору учасників;

Механізм оцінювання запропонованого проекту;

Рівень кваліфікації керівника програми (а також резюме всіх виконавців проекту).

Бюджет:

Передбачувана сума бюджету, розписана за статтями (у т.ч. внески у натуральній формі та фінансування з інших джерел);

Детальна пояснювальна записка до бюджету, в якій роз'яснюється, як будуть використовуватися кошти і як було складено калькуляцію;

Забезпеченість заявки іншими коштами.

Запропоновані на розгляд партнерські програми мають також містити відповіді на такі запитання:

Яка історія співпраці виконавців і як виникла ідея проекту?

Яким є внесок кожного з партнерів у розробку проекту і якою буде роль кожного із партнерів у виконанні завдань проекту?

Для чого потрібна ця співпраця?

Яким чином проект допоможе партнерам з країн СНД реалізувати свої довгострокові цілі?

Працівники фонду без зволікань розглянуть проект. Фонд "Євразія" завершує попередній розгляд проекту протягом шести тижнів. За цей час він або повідомить заявнику своє рішення, або попросить надати додаткову інформацію про програму. Прохання надати додаткову інформацію не означає, що фонд прийняв або не прийняв програму. Це просто свідчить про те, що для завершення розгляду проекту потрібна додаткова інформація. Завершення остаточного

розгляду залежить від того, наскільки переконливим був початковий варіант проекту і наскільки швидко заявники відповіли на прохання надати додаткову інформацію.

У разі прийняття рішення про фінансування проекту організація, яка отримала грант, підписує з фондом угоду про грант, де визначається, які зобов'язання бере на себе заявник з метою виконання проекту, встановлюється остаточний бюджет і графік виплати гранта та терміни звітування. Представники всіх організацій з країн СНД, які отримали гранти, мають відвідувати в одному з місцевих відділень фонду семінар із менеджменту грантів, присвячений розгляду вимог до фінансових звітів і звітування про виконання програм. Невідвідування семінару з менеджменту грантів може призвести до анулювання гранта.

Оцінка та контроль за виконанням програм фонду

Фонд постійно оцінює, як виконуються програми, що їх він підтримує. Контроль та оцінка результатів проводяться з такою метою:

1. забезпечити ефективне використання наданого гранта у повній відповідності з угодою про грант.
2. з'ясувати, які результати дало надання гранта, і врахувати цей досвід при виділенні грантів у майбутньому;
3. визначити, яку роль відіграє фінансова допомога фонду в цілому, і продовжувати роботу далі, спираючись на досягнуті результати й використовуючи наявний портфель грантів.

Мінімальною вимогою фонду щодо контролю за реалізацією програм є подання організацією, яка отримує гранти, щоквартального фінансового звіту та пояснювальної записки про виконання програми і про витрачання коштів, наданих за грантом. Вимагається також подання кінцевого звіту, де має бути проаналізовано, які результати дало виконання програми. Поряд із звітуванням, працівники фонду періодично проводять на місці інспекцію роботи організації, яка отримує грант. Це уможливорює контроль працівників фонду за тим, як у кожному з регіонів використовуються гранти.

Крім того, фонд проводить офіційну оцінку та контроль принаймні 15 відсотків програм, за якими було надано гранти. Для проведення такої ґрунтовної оцінки фонд призначає незалежного експерта, який на місці зустрічається з окремими особами або групами, що беруть участь у реалізації програми, за якою надано грант, у ролі виконавців, консультантів або клієнтів. Спираючись на інформацію, отриману у розмовах із вищезазначеними особами, експерт готує для фонду повний звіт про проект, який додається до справи організації, що отримала грант. Усі контрольні звіти та інша інформація про проекти зберігаються у фонді як строго конфіденційні документи. Контроль і оцінка проводяться, оскільки це передбачено правилами фонду. Отримані в ході проведення оцінки результати не є свідченням того, що організація, яка отримує грант, працює незадовільно або бездоганно.

Працівники фонду проводять на місці також фінансову перевірку близько 15 відсотків організацій, які отримали грант. Організації з країн СНД, які отримують гранти на суму 25 000 доларів США і більше, мають пройти незалежний аудит використання коштів гранта.

Програми, здійсненням яких керує фонд

З метою створення всебічної програми надання грантів фонд бере на себе керівну роль у мобілізації ресурсів приватних і державних організацій для вирішення тих нагальних проблем, які не охоплено іншими програмами допомоги. Зараз фонд

керує трьома спеціальними проектами, до здійснення яких залучено значні приватні та державні кошти:

Програма кредитування малого бізнесу (SBLP): Крім тренінгів і програм технічної допомоги, здійснюваних за рахунок грантів, фонд “Євразія” проводить у деяких регіонах програми кредитування малого бізнесу. В цій програмі беруть участь місцеві комерційні банки, які на прийнятних умовах надають суб’єктам малого бізнесу капітал, необхідний для подальшого розвитку. Додатковою метою програми є запровадження у місцевих банках західної моделі аналізу кредитів та системи кредитування. За додатковою інформацією звертайтеся у вашингтонське відділення або відділення програми кредитування малого бізнесу в Києві та Єревані.

Асоціація економічної освіти і досліджень (EERC): EERC було створено з метою покращення економічної політики шляхом здійснення програм, які мають на меті підвищення рівня економічної підготовки в країнах СНД. В Україні EERC надає підтримку магістерській програмі з економіки у Києво-Могилянській академії. У Росії EERC виділяє невеликі гранти на проведення наукових досліджень, а також на інші заходи, спрямовані на підтримку професійної громади економістів Росії. Партнерами фонду з виконання програми EERC є: Інститут відкритого суспільства (Сорос) (the Open Society Institute (Soros)), Світовий банк, Фонд Форда (the Ford Foundation), Фонд Старра (the Starr Foundation), Добродійний трастовий фонд П’ю (the Pew Charitable Trusts). У Росії усі, хто хоче отримати грант на проведення наукових економічних досліджень, мають звертатися у офіс EERC у Москві (інформацію, як можна з ним зв’язатися, наведено нижче). В Україні зацікавлені особи мають звертатися в офіс програми EERC у Києві.

Фонд підтримки ЗМІ (the Media Viability Fund - MVF): Це спільний проект Фонду кредитування розвитку ЗМІ та фонду “Євразія”. MVF надаватиме невеликі кредити та гранти для підтримки незалежної преси у країнах колишнього СРСР. MVF зосередить свої зусилля на роботі в окремих регіонах. Завдяки цьому деякі ЗМІ зможуть взяти кредити й отримати іншу спеціальну допомогу, що має задовольнити їхні найнагальніші фінансові, редакторські та організаційні потреби. Цілком можливо, що після успішного виконання трьох або чотирьох пілотних проектів у Росії та Україні виконання програми буде розпочато також в інших регіонах колишнього СРСР. Додаткову інформацію можна отримати в офісі програми MVF у Москві.

Додаткова інформація

Додаткову інформацію можна знайти на сайті фонду в Інтернеті <http://www.eurasia.org>, де розміщено зручні у користуванні бази даних грантів фонду та інформацію про конкурси і спеціальні проекти, які зараз проводяться.

Відділення фонду “Євразія”

Вашингтон, Округ Колумбія
Кого обслуговує: організації, зареєстровані поза межами країн СНД, і програми, які здійснюються у кількох регіонах
1350 Коннектікут авеню, NW, кімн./офіс 1000
Вашингтон, Округ Колумбія 20036 США
Телефон: 1-202-234-7370
Факс: 1-202-234-7377
E-mail: eurasia@eurasia.org

Західне регіональне відділення у СНД
Кого обслуговує: Україна, Білорусь і Молдова
Бульв. Лесі Українки, 26, офіс 506

Київ 252133
Україна
Телефон/факс: 380-44-295-1065 або 295-7402
E-mail: eurasia@eurasia.kiev.ua