



ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ
ՁԵՌՆԱՐԿԱՏԻՐՈՒԹՅԱՆ
ՁԵՌՆԱՐԿ ԿԱՅԱՍՏԱՆԻ
ՀԱՄԱՐ



Project funded
by the European Union



A project implemented
by the British Council



Implementing
partners





Սույն աշխատության բովանդակությունը կարող է չհամընկնել Եվրոպական Միության, Բրիտանական խորհրդի և ԱՀԺԿ ծրագիրն իրականացնող գործընկեր կազմակերպությունների տեսակետներին: Ներկայացված տեղեկատվությունը և տեսակետները պատկանում են ձեռնարկի հեղինակ(ներ)ին: Վերատպումը թույլատրելի է առաջնային աղբյուրը նշելու դեպքում:

© «Աջակցություն Հայաստանում ժողովրդավար կառավարմանը» ծրագիր, 2015



Սույն ուսումնական ձեռնարկի մասին

Սա գործնական ուղեցույց է և ներառում է այն հիմնական թեմաները, որոնք պետք է իմանա յուրաքանչյուր սոցիալական ձեռնարկատեր՝ իր գործունեությունը սկսելիս:

Սույն ձեռնարկը բաղկացած է հետևյալ բաժիններից՝ Բաժին 2 – Սոցիալական հիմնախնդրի բացահայտում և վերլուծություն

- ❑ Բաժին 1 – Ներածություն և սոցիալական հիմնախնդրի բացահայտում
- ❑ Բաժին 2 – Կապը և համագործակցությունը հիմնական շահագրգիռ կողմերի հետ
- ❑ Բաժին 3 – Ծրագրի պլանավորում և ծրագրի կառավարում
- ❑ Բաժին 4 – Ծրագրի խթանում և հաղորդակցություն
- ❑ Բաժին 5 – Թիմի կառավարում
- ❑ Բաժին 6 – Ծանոթություն սոցիալական ձեռնարկության հետ
- ❑ Հավելվածներ

Ձեռնարկի յուրաքանչյուր բաժնում ընդգծվում է ներկայացված նյութի նշանակությունը և կարևորությունը, ամփոփվում են հիմնական տեսությունը և հիմնարար սկզբունքները: Գործնական գործիքները և վարժությունները կօգնեն Ձեզ բարելավել Ձեր հմտությունները և

համախմբել գիտելիքները: Կոնկրետ դեպքերի դիտարկումը և գործնական օրինակները պատկերավոր ներկայացնում են թեմաների կապն իրական աշխարհի հետ:

Ուղեցույցում ներկայացված են առկա գրականությունը, աղբյուրները և տերմինների բացատրական բառարանը՝ հետագա օգտագործման համար:

Արդյո՞ք այս ուսումնական ուղեցույցը ինձ համար է

Սա ներածական ուղեցույց է, որը նախատեսված է նոր սոցիալական ձեռնարկատերերի համար: Այն կարող է ավելի օգտակար լինել Ձեզ համար, եթե կիրառվի լրացնելու համար փորձագետների, դասավանդողների կամ սոցիալական ձեռնարկատերերի կողմից իրականացված դասընթացը:

Յուրաքանչյուր բաժնում ներկայացված է կարևոր թեմա, ինչպես օրինակ սոցիալական խնդրի բացահայտումը կամ Ձեր ծրագրի կառավարումը: Ներկայացված են նաև կոնկրետ օրինակներ, որոնք հարկավոր է ընթերցել, քննարկել և վերլուծել: Յուրաքանչյուր կոնկրետ օրինակի դեպքում դիտարկման համար առաջրկվում են հարցեր: Այս մոտեցումը կօգնի Ձեզ կենտրոնանալ յուրաքանչյուր կոնկրետ օրինակից բխող գործնական դասերի վրա:

Յուրաքանչյուր բաժնում կա ծրագիր կազմելու ընթացքում Ձեզ օժանդակող որոշ գործիքների և մեթոդների համառոտ ներածություն: Կան պատասխաններով վարժություններ և այլ կոնկրետ օրինակներ, որոնք գործնական կերպով կբացատրեն տեսական մասը:

Ի վերջո, կարող է ցանկանաք կիրառել Ձեր նոր գիտելիքներն այդ թեմայի համար ներկայացված առաջին կոնկրետ օրինակին: Դուք կտեսնեք, որ Ձեր մտածելակերպը փոխվել է և ունեք քննական վերլուծություն և ընդունված գործիքներ կիրառելու ամրապնդված կարողություն:

Բաժին 1 – Ներածություն և սոցիալական հիմնախնդրի բացահայտում



Ներածություն

Աշխարհում կան բազմաթիվ խնդիրներ: Դրանք տարբեր են՝ անձնական /համայնքային բնույթի խնդիրներից մինչև համաշխարհային կարևորության հարցեր:

Հարց է առաջանում. Ո՞վ է լուծելու այդ խնդիրները:

Պետությունը և ՀԿ-ները միշտ չէ, որ հասկանում են խնդիրները, գիտեն ինչպես կարգավորել դրանք կամ վճարել դրանց լուծման համար:

Սոցիալական ձեռնարկության առաջացման հիմքում ընկած է քաղաքացիների ցանկությունը պատշաճ և կայուն եղանակով լուծել իրենց և համայնքներին անհանգստացնող հարցերը:

Հանրային շահ հետապնդող կազակերպություններ

Բիզնեսների մեծ մասը ծառայում են իրենց սեփականատերերի շահերին: Սակայն գոյություն ունեն նաև այլ կարգի կազմակերպություններ, որոնց նպատակն է գործել հանրության շահերից ելնելով: Դրանք են կառավարությունը և ՀԿ-երը:

Հանրության ստացած օգուտը հաճախ նկարագրվում է որպես սոցիալական արժեք՝ առողջապահության և կրթության բարելավում, աղքատության մակարդակի նվազում, շրջակա միջավայրի պահպանում և այլն:

Այդ նպատակին հասնելու համար այս տեսակ կազմակերպություններն ակամայից կախված են ստացվող ֆինանսական միջոցներից: Կառավարության դրամական միջոցները գոյանում են հարկային մուտքերից, իսկ ՀԿ-ներինը՝ նվիրատվություններից և դրամաշնորհներից:

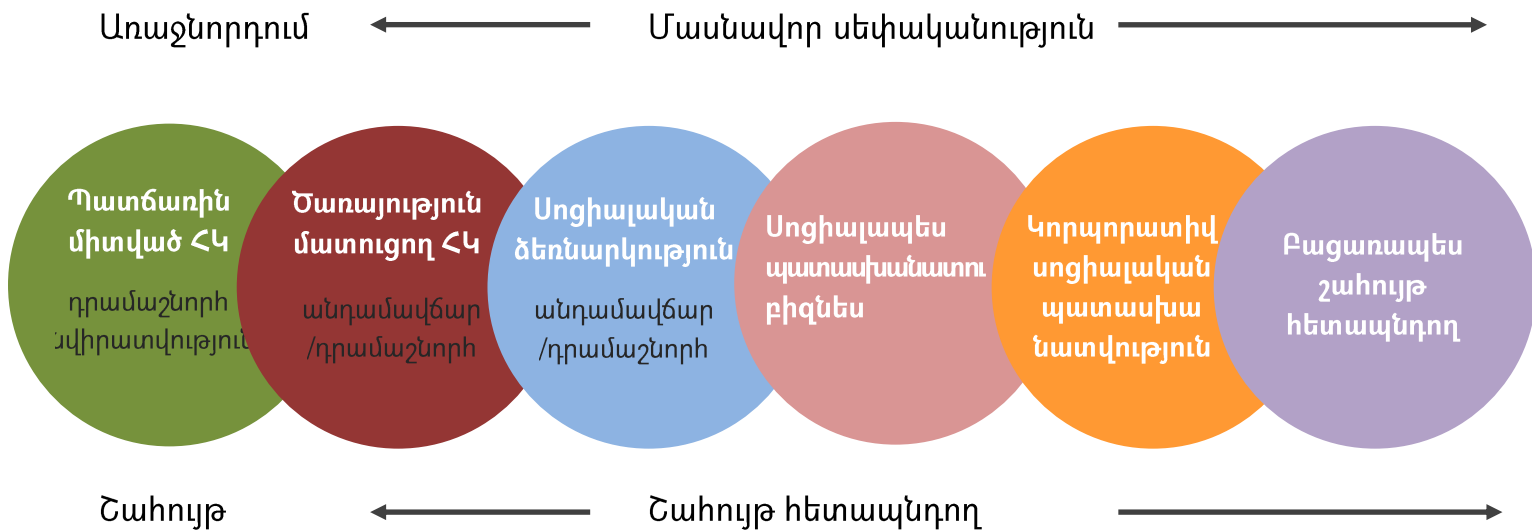
Ինչ վերաբերում է սոցիալական ձեռնարկություններին, ապա դրանց նպատակն է ստեղծել հանրային բարիք, սակայն անել դա սեփական եկամուտը գոյացնելու միջոցով՝ դրանով իսկ նվազեցնելով կախվածությունը ֆինանսավորում տրամադրելու քաղաքացիների բարի կամքից կամ՝ ցանկությունից:

Սոցիալական ձեռնարկության սահմանումը

Սոցիալական ձեռնարկությունը կազմակերպություն է, որի գերնպատակն է ը ստեղծել սոցիալական արժեք և պահպանել այն՝ եկամտի գոյացման և շահույթի ստեղծման միջոցով:

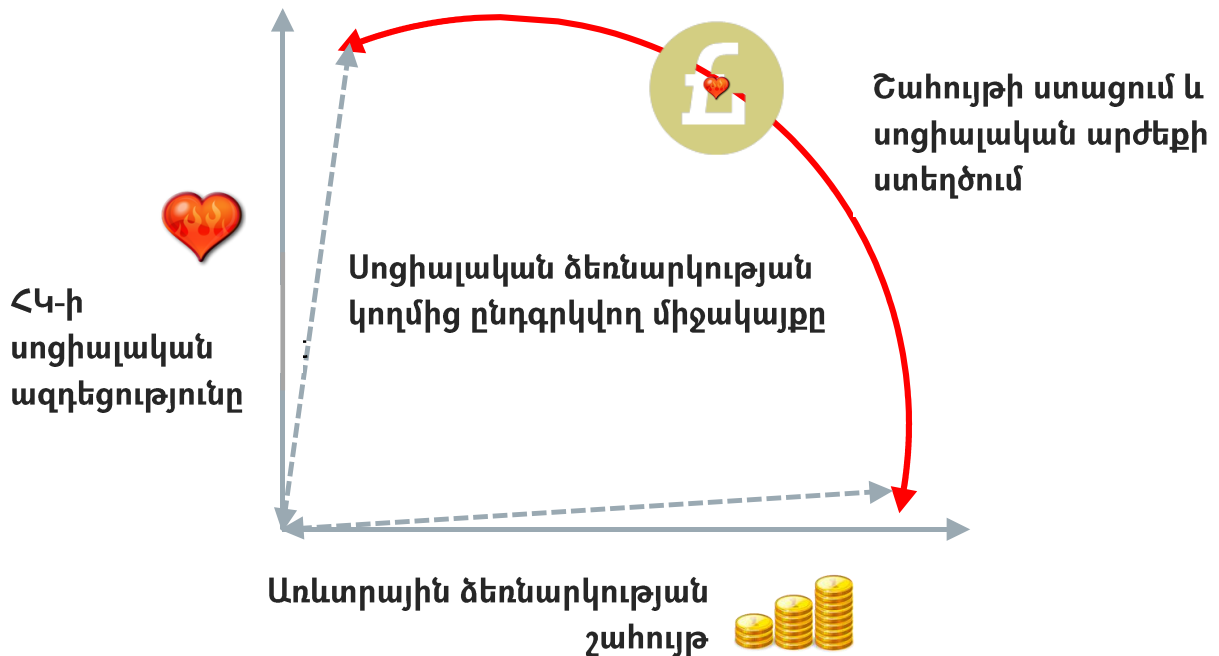
Շահույթի ստեղծումը միջոց է հասարակության, այլ ոչ թե սոցիալական ձեռնարկությունը տնօրինող կամ ղեկավարող անհատների համար օգուտներ ստեղծելու համար:

Այսպիսով, սոցիալական ձեռնարկությունը գտնվում է առևտրային ձեռնարկության և ՀԿ միջև՝ ինչպես պատկերված է ստորև:



Սոցիալական ձեռնարկության հաջողությունը չափվում է ինչպես ստացված շահույթով, այնպես էլ վերջինիս ստեղծած սոցիալական արժեքով:

Ուստի ձեր մարտահրավերն է պարզել, թե ինչ սոցիալական արժեք կամ փոփոխություն եք ցանկանում ստեղծել և ինչպես գնահատել և ներկայացնել այն: Դա կոչվում է ազդեցության գնահատում՝ ի՞նչ ազդեցություն եք ունեցելիասարակության կամ շրջակա միջավայրի վրա: Հաջորդ գծապատկերը ներկայացնում է շահույթը և սոցիալական ազդեցությունն առավելագույնին հասցնելու նպատակով սոցիալական ձեռնարկությունների գրաված դիրքը:



Սոցիալական ձեռնարկության աճող դերը և կարևորությունը

Աշխարհի շուրջ միևնույն մարտահրավերները և ուժերը ստիպում են ավելի ու ավելի կարևորել սոցիալական ձեռնարկությունների ստեղծման անհրաժեշտությունը:

ՀԿ-ները փորձում են բազմազանեցնել իրենց եկամտային հոսքերը և դառնալ ֆինանսապես ավելի կայուն, իսկ կառավարություններն ընդունում են, որ տեղական մակարդակում փոփոխությունները կյանքի կոչելու համար ամենահարմար թեկնածուները՝ անհրաժեշտ լիազորություններով օժտված և կենսունակ համայնքներն են: Ձեռնարկատերերն այսօր ավելի պատրաստակամ են ուղղելու իրենց կարողությունները սոցիալական արժեքների ստեղծմանը և շրջակա միջավայրի պաշտպանությանը:

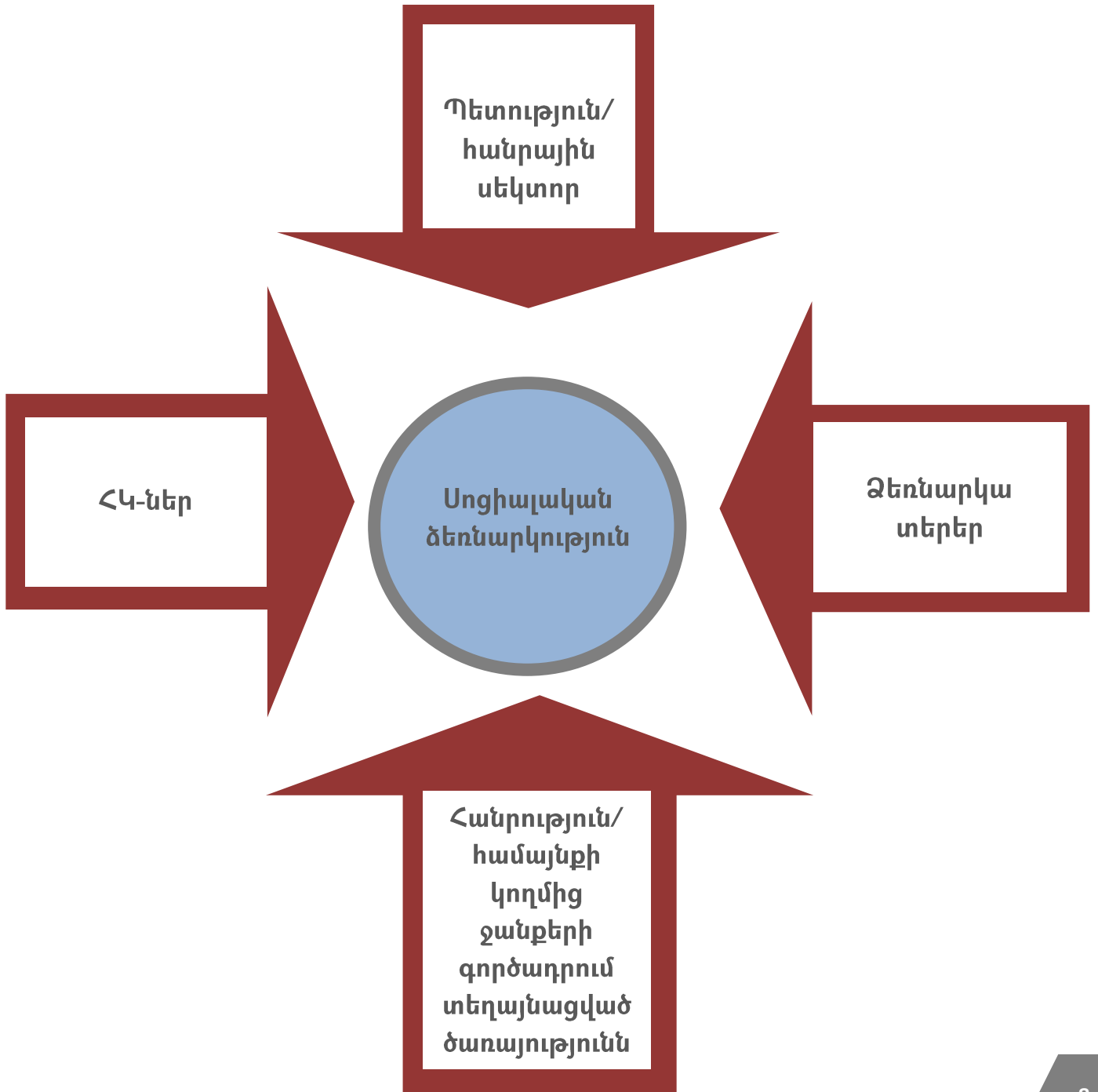
Սոցիալական ձեռնարկության ստեղծման արտաքին խթաններ

Սովորաբար սոցիալական փոփոխություն ստեղծելու ներշնչանքը այն հիմնախնդրի ազդակիր լինելն է, որն ազդել է՝

- ❑ անձամբ իրենց,
- ❑ իրենց ընտանիքների,
- ❑ ընկերների կամ համայնքի վրա:

Հիմնախնդիրը

- ❑ չի կարգավորվել,
- ❑ պատշաճ կերպով չի կարգավորվել կամ
- ❑ առկա լուծումները բավարար չեն կամ լիարժեք չեն իրականացվում:



Ճանապարհ

Փոփոխություն կատարել ցանկացող անձը արագ հասկանում է, որ

- ❑ մյուսներն էլ են համաձայն, որ փոփոխություն է պետք,
- ❑ նրանք չգիտեն ինչ անել,
- ❑ նրանք ժամանակ չունեն որևէ բան անելու համար,
- ❑ նրանք անձնատուր են եղել:

Եթե հավատում եք փոփոխությանը և խանդավառված եք այն կյանքի կոչելու գաղափարով, ապա դուք կստանձնեք փոփոխություն իրագործելու խնդիրը:

Տեսլական

Ձեզ հարկավոր է մշակել աշխարհում Ձեր կատարելիք փոփոխության տեսլականը: Դա ուղղություն կտա Ձեր ճանապարհին, ինչպես նաև կմոտիվացնի Ձեզ և Ձեր ծրագրի բոլոր աջակիցներին:

Տեսլականը երկարաժամկետ նպատակ է, որը, հնարավոր է, երբեք չիրականացվի: Օրինակ. «Մենք ցանկանում ենք վերացնել աղքատությունը Հայաստանում»:

Տեսլականը՝ սահմանված խնդրի լուծման արդյունքում մարդկանց կամ հասարակության վրա Ձեր թողած ազդեցությունն է:

Ձեր իրականացրած կարճաժամկետ ծրագրերը Ձեր առաքելությունն են: Այսպես, Սևանում աղքատության կրճատման եռամյա ծրագիրը Ձեր առաքելությունն է և վերջին հաշվով հանգեցնելու է Ձեր տեսլականի իրականացմանը, այն է՝ Հայաստանում աղքատության վերացումը:

Հիմնախնդիր

Նախքան սկսելը հարկավոր է համոզվել, որ Ձեր կողմից սահմանված հիմնախնդիրը մյուսները ևս ընկալում են որպես հիմնախնդիր, հատկապես համայնքը կամ շահառուները, որոնց Դուք ցանկանում եք օգնել:

Համոզվեք, որ ուսումնասիրել եք հիմնախնդիրը: Վստահ եղեք, որ կարող եք պատասխանել հետևյալ հարցերին՝

- ❑ Ո՞րն է հիմնախնդիրը:
- ❑ Որքանո՞վ է այն լուրջ:
- ❑ Արդյո՞ք վստահ եք, որ բացահայտել եք հիմնախնդրի պատճառը:
- ❑ Արդյո՞ք մյուսները համաձայն են, որ դա հիմնախնդիր է: Եթե այո, ապա ովքե՞ր են նրանք (վստահելի՞ մարդիկ են):
- ❑ Ի՞նչ է այսօր արվում հիմնախնդիրը լուծելու համար, կամ
- ❑ Ինչո՞ւ ոչինչ չի արվում հիմնախնդիրը լուծելու համար, կամ
- ❑ Ինչո՞ւ է լուծումն անարդյունավետ:
- ❑ Ի՞նչ է արվել անցյալում: Ինչո՞ւ է դա եղել անարդյունք: :
- ❑ Որո՞նք են այն խոչընդոտները, որոնք թույլ չեն տալիս լուծել հիմնախնդիրը:
Համայնքային/ մշակութային /քաղաքական/ տնտեսական/

Լուծում

Սոցիալական ձեռնարկատերերը հաջողությամբ են առաջադրում առկա հիմնախնդրի լուծման նոր ուղիներ: Հաճախ դա կոչվում է սոցիալական նորարարություն:

Նորարարություն

Նորարարությունը կարող է լինել՝

1. գործընթաց կամ
2. արտադրանք/ ծառայություն կամ լուծում:

Պարտադիր չէ, որ նորարարությունը լինի յուրօրինակ, սակայն այն կարող է նոր լինել սպառողի համար, համատեքստի կամ կիրառման իմաստով (նորություն): Բացի այդ, նորարարությունը պետք է լինի ավելի արդյունավետ և տնտեսապես շահավետ՝ համեմատած ներկայիս այլընտրանքային տարբերակների հետ (բարելավում):

Հետևաբար, սոցիալական խնդիրների լուծմանն ուղղված նորարարությունը **սոցիալական նորարարության** գործընթացն է կամ դրա ստեղծումը (սոցիալական կարիքների և հիմնախնդիրների համար նոր լուծումներ առաջարկելու, դրանց համար աջակցություն ապահովելու և դրանք իրականացնելու գործընթացը):

Նորարարությունը կարող է լինել աճողական կամ արմատական, կամ, իրականում, ունենալ շարունակական բնույթ: Փոփոխության քանակական գնահատումը կարող է դժվար լինել, թեև այն փաստը, որ դա սոցիալական արժեք է ստեղծում, պետք է բոլորի կողմից ընդունելի լինի: Նորարարությունը պետք է դրական ազդեցություն թողնի հասարակության վրա և պետք է լինի կայուն (այսինքն ունենա երկարաժամկետ կիրառելիություն): Դա պահանջում է, որ փոփոխությունը ընկալվի և լայնորեն ընդունվի:

Արդյո՞ք սա ճիշտ լուծում է

Հաճախ մարդիկ գտնում են լուծում, որը իրականում չի հասցեագրում հիմնախնդիրը: Որպեսզի լուծումը լինի ընդունելի և օժանդակություն ստանա, հարկավոր է ցուցադրել, որ այն աշխատում է:

Սոցիալական ձեռնարկատերերը պետք է փորձարկեն լուծումը՝ ստուգելու համար դրա արդյունավետությունը: Նրանք պետք է ստուգեն այդ լուծումն ազդակիր համայնքի փոքր ընտրանքի վրա: Դա կօգնի հասկանալ, արդյո՞ք.

- ❑ Այն աշխատում է, թե ոչ,
- ❑ Շահառուների խումբն այն հասկանում և ընդունում է,
- ❑ Այն հեշտ է կիրառել,
- ❑ Այն տնտեսապես շահավետ է,
- ❑ Հեշտ է ցուցադրել փոփոխությունը, որն այն ստեղծելու է:

Գուցե հարկ լինի մի քանի անգամ փորձարկել առաջարկվող լուծումը՝ մինչև կհանգեք այնպիսի լուծման, որն իրոք աշխատող տարբերակ է:

Առաջարկի առավելությունը

Դուք պետք է ցուցադրեք, որ Ձեր առաջարկած լուծումը՝

- ❑ Արդյունավետ է,
- ❑ Կիրառելի է,
- ❑ Ավելի լավն է, քան այն, ինչ առաջարկում են մրցակիցները,
- ❑ Այն է, ինչ հարկավոր է Ձեր շահառուներին և շահագրգիռ կողմերին:

Սա հավաքական առումով Ձեր առաջարկի առավելությունն է՝ այն պատճառը որից ելնելով մարդիկ կդիմեն Ձեզ իրենց խնդրի լուծման համար և, որ պակաս կարևոր չէ, կվճարեն Ձեզ դրա համար:

Հարցրեք ինքներդ Ձեզ թե արդյո՞ք

- ❑ Ձեր լուծումը կբարելավի շահառուի կյանքը:
- ❑ Այն հեշտ ընկալելի է և հեշտ կիրառելի:
- ❑ Այն կխնայի ժամանակ և գումար:
- ❑ Այն կբավարարի շահառուին:

Եթե Ձեր լուծումը դրական է պատասխանում վերոնշյալ բոլոր հարցերին կամ դրանց մի մասին, ապա ... Դուք պատրաստ եք գործարկել Ձեր սոցիալական ձեռնարկությունը:

Փոփոխության գնահատում

Ցուցադրելու համար, որ Ձեր առաջարկած լուծումը կհանգեցնի ցանկալի փոփոխությանը, հարկավոր է գնահատել այն և ներկայացնել արդյունքները:

Ամենից առաջ հարկավոր է հստակ հասկանալ շահառուի ներկայիս վիճակը և ինչն էք փոխելու: Դրանից հետո հարկավոր է մտածել, թե ինչպես եք գնահատելու և ներկայացնելու իրականացված (երկարաժամկետ և կայուն, այլ ոչ միայն կարճաժամկետ) փոփոխությունը :

Հնարավոր է, որ պիլոտային փուլում Ձեզ չհաջողվի ցուցադրել վերջնական արդյունքը (քանի որ դա կարող է պահանջել ժամանակ և ռեսուրսներ, որոնք չունեք), սակայն սովորաբար բավարար է ցուցադրել շոշափելի առաջընթաց:

Մեկնարկային կետը (կամ ներկայիս վիճակը) այն ելակետային վիճակն է, որը ցանկանում եք բարելավել:

- ❑ Ձեր ցուցաբերած օժանդակությունը՝ **ներդրումն է**:
- ❑ Մարդկանց թիվը, ում օգնում եք՝ **արդյունքն է**:
- ❑ Մշտական փոփոխությունը՝ **հետևանքն է** կամ **ազդեցությունը**:

Եթե ընտրանքը, որի հետ աշխատել եք, փոխվել է, իսկ նրանք, ում չեք օգնել, մնացել են նույն վիճակում, ապա կարող եք ցուցադրել, որ Ձեր ներդրանքը հանգեցրել է դրական փոփոխության:



Ներկա վիճակ
Չափորոշիչ



Անցումային փուլ



Վերջնարդյունք
Հետևանք

Պիլոտ

Հասեք այս կետին՝ ցուցադրելու համար, որ Ձեր ներդրումը հանգեցնում է ցանկալի փոփոխության:

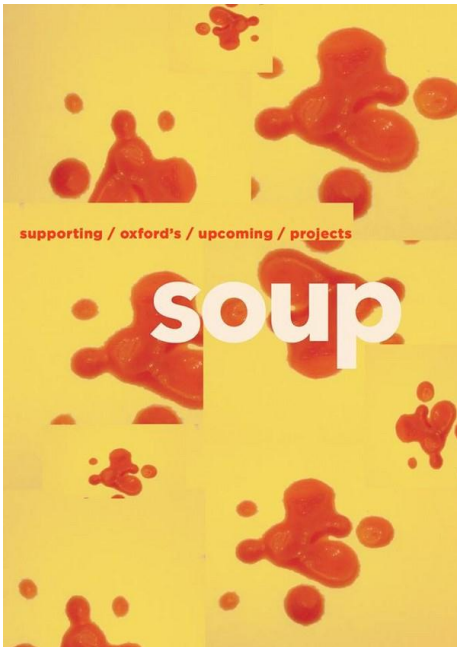
Մտածեք, թե ինչպես կարող եք չափել այդ փոփոխությունը:

- ❑ Արդյո՞ք կարող եք քանակապես գնահատել այն:
- ❑ Արդյո՞ք շահառուները կարող են ասել, թե ինչ փոփոխություն են զգացել:
- ❑ Արդյո՞ք նրանց հարազատները/ընկերները/ուսուցիչները/բժիշկները կարող են ասել, թե ինչ փոփոխություններ են տեղի ունեցել:

Գրանցեք դրանք և հիմնախնդիրը լուծելիս կիրառեք որպես հիմնավորում:

Այս վարժանքը նաև թույլ կտա հասկանալ, թե ինչ ռեսուրսներ են Ձեզ հարկավոր լինելու և որքան ժամանակ կպահանջվի պիլոտայինից ավելի խոշոր խմբի հետ աշխատելու համար:

Կոնկրետ օրինակի ուսումնասիրություն: «Ապուր» ծրագիր



«Ապուր» ծրագիրը կազմվել է 2013թ-ին Օքսֆորդի համալսարանի ուսանողական կենտրոնի նախագահ Հենրի Օուենի կողմից: «Ապուր» ծրագիրը հասարակական անմիջական ֆինանսավորման (քրաուդֆանդինգ) և ակումբային ընթրիքների միկրո ծրագիր է:

Հենրին Ձեզ նման ուսանող է: Նա նախաձեռնող է, նպատակասլաց և վճռական է դրական մասնակցություն ունենալ հանրության կյանքում: Ուսումնառության առաջին տարվա ընթացքում նա նկատեց, որ կան բազմաթիվ արժանի ծրագրեր, որոնք ինքնագովազդման և աջակցություն գտնելու կարիք ունեին: Նա տեղյակ էր նաև, որ ուսանողական կյանքը հաճախ շատ թանկ է և մշտազբաղ. ուսանողները շատ ժամանակ չունեն համատեղելու համար ուսումնառությունը, սնվելը, միմյանց

հետ շփվելը և անձնական զարգացումը:

Ընդհամենը 4 ֆունտ ստեռլինգ մուտքի վճարով այս գաղափարի աջակիցները ստանում են մի պնակ ապուր, հաց, խմիչք և երեկոյան ժամանցի հնարավորություն: Նրանք նաև լսում են դրամահավաքի նպատակով ներկայացվող զեկույցներ այլ ուսանողների կամ սոցիալական խմբերի կողմից, ովքեր ցանկանում են ներգրավել աջակիցներ և գումար հայթայթել: Ընթրողները կարող են քվեարկել կոնկրետ ծրագրերի համար և լրացուցիչ գումարներ նվիրաբերել այն ծրագրերին, որոնք ցանկանում են մշակել:

Հավաքված ամբողջ գումարը, այդ թվում մուտքի վճարը, ուղղվում է ընտրված ծրագրերին: Սննդի, տարածքի, գովազդման, ինչպես նաև մյուս բոլոր ծախսերը և ռեսուրսները հայթհայթվում են նվիրատվությունների կամ կամավորության հաշվին: Սա ներառում է նաև ապուրը պատրաստելու համար անհրաժեշտ միջ-բանջարեղենի նվիրատվությունը, երեկոյի համար տարածքի հատկացումը, ինչպես նաև գովազդման հարցում օժանդակությունը:

«Ապուր» ծրագիրը ուսանողական ավանի տարածքում լայնորեն օգտվում է գովազդային պաստառներից: Օքսֆորդի ուսանողները օգտվում են շարժական ինտերնետից և սմարթֆոններից՝ իրենց ծանրաբեռնված ուսումնական գրաֆիկից չկտրվելով սոցիալական ցանցեր մուտք գործելու համար: Էլեկտրոնային նամակները հաճախ շրջանցվում են որպես փոստաղբ կամ ոչ պիտանի նամակներ: Վառ և բոլորի համար տեսանելի պաստառները անմիջապես ուշադրություն են գրավում և ավելի նախընտրելի են, քան էլեկտրոնային նամակները կամ սոցիալական ցանցով տարածվող գովազդը:

Հենրիին վայելում է իր անձնական շրջապատի, ուսանողական կենտրոնի և ընդհանպես ուսանողների լայն աջակցությունը:

Ձեր վերլուծությունը

Կրկին ընթերցեք և քննարկեք «Ապուր» ծրագրի վերոնշյալ օրինակը: Մտորելով բովանդակության շուրջ և նույնիսկ ուսումնասիրելով ծրագիրը առցանց, Դուք ավելի լավ կպատկերացնեք ինչ, ինչու և ինչպես է անում Հենրին:

Եթե ցանկանում եք վերլուծության ժամանակ կիրառել ոչ ֆորմալ կառուցվածք, ապա մտածեք և պատասխանեք հետևյալ հարցերին:

- ❑ Ի՞նչ նպատակի է ծառայում «Ապուր» ծրագիրը:
- ❑ Ինչպե՞ս է այն ծառայում այդ նպատակին:
- ❑ Ինչպե՞ս է Հենրին բացահայտել հիմնախնդիրը:
- ❑ Ովքե՞ր են այն շահագրգիռ կողմերը, ում հետ նա աշխատում է:
- ❑ Ու՞մ է նա օգնում: Ո՞վ է նրան օգնում:
- ❑ Ինչպե՞ս է նա հաղորդակցվում այդ մարդկանց խմբերի հետ:
- ❑ Ինչպե՞ս է նա գովազդում իր ծրագիրը:
- ❑ Ինչպե՞ս է Հենրին կառավարում ծրագիրը:
- ❑ Ձեր կարծիքով նա ունի՞ր պլան, որն օգնում է սահուն կերպով իրականացնել աշխատանքները:
- ❑ Ինչպե՞ս է նա ապահովում, որ իր միջոցառումները և աշխատանքները ժամանակին կատարվեն:
- ❑ Ինչպե՞ս է նա պլանավորում և կառավարում իր ծրագրի գործունեությունը:
- ❑ Արդյո՞ք նրա գաղափարը ֆինանսապես կայուն է: Արդյո՞ք Հենրին կարող է շարունակել դիմել իր ընկերներին՝ ապուր պատրաստելու, երեկոյան ծրագիրը կազմելու, միջոցառման վերաբերյալ տեղեկություններ հրապարակելու և այլ հարցերում կամավոր սկզբունքով օգնելու համար:

Բաժին 2. Հաղորդակցությունը և համագործակցությունը հիմնական շահագրգիռ կողմերի հետ

Որո՞նք են շահագրգիռ կողմերը և ինչո՞ւ են դրանք կարևոր

Ձեր շահագրգիռ կողմերը այն մարդիկ կամ կազմակերպություններն են, որոնք կարևոր են Ձեր սոցիալական ձեռնարկության համար կամ մարդիկ, ովքեր մասնակցություն (կամ շահ) ունեն են Ձեր աշխատանքներում:

Լայնորեն ընդունված սահմանումը հետևյալն է. «Մարդիկ և/կամ խմբեր, որոնք Ձեր սոցիալական ձեռնարկության գործունեության ազդակիրն են կամ ազդում են դրա գործունեության վրա »:

Շահագրգիռ կողմի վերոնշյալ սահմանումը չի ներառում բոլոր նրանց, ովքեր տեղյակ են կամ կարծիք ունեն Ձեր սոցիալական ձեռնարկության վերաբերյալ: Շահագրգիռ կողմին սահանելիս ամենից կարևորը հաշվի առնելն է, թե ինչպես են նրանք ազդում Ձեր աշխատանքի վրա կամ կրում Ձեր աշխատանքի ազդեցությունը:

Այն բանից հետո, երբ հստակ պատկերացրեցիք, թե ովքեր են Ձեր շահագրգիռ կողմերը, Դուք՝

- ❑ Կպատկերացնեք Ձեր աշխատանքների իրական ծավալները,
- ❑ Կկարողանաք հաղորդակցվել շահագրգիռ կողմերի հետ՝ որպեսզի հասկանաք նրանց կարիքները,
- ❑ Կլինեք ավելի պատասխանատու,
- ❑ Կստանաք աջակցություն Ձեր սոցիալական ձեռնարկության համար՝ ավելի մեծ իրացման, հանրային տեսանելիության և պաշտոնական ճանաչման միջոցով,
- ❑ Կստեղծեք արդյունավետ և տևական գործընկերություն և գործակցություն:

Դեպքի ուսումնասիրություն – Ռուբիններ խամքարերի մեջ



Ջեննի Դաուսենը հեջինգային ֆոնդի (բարձր ռիսկայնության գործարքներ կատարող ներդրումային հիմնադրամ) նախկին աշխատակից է, : ով 2010թ-ին շուկայում տեսավ սննդի համար պիտանի, սակայն դեռ նետված միրգ-բանջարեղեն և մտածեց, որ կարելի է զբաղվել սննդամթերքի արտադրությամբ: Նա այնքան էր տարվել այդ մտքով, որ առավոտյան չորսին գնում էր հարավային Լոնդոնի Նյու Քովենթ Գարդեն շուկան՝ տեսնելու համար, թե «սննդի թափոնն իրականում ինչ տեսք ունի»:

«Սիրում եմ շուկայի մթնոլորտը, » - ասում է նա, «բայց վաճառողներից ընդհամենը 50 մետր այն կողմ կարող ես տեսնել աղբանոց, որտեղ թափված են ֆենիայից բերված ընտիր կանաչ լոբով լացված արկղեր: Բոլորն էլ լցվելու են հորը: Դա ինձ իրոք հանգիստ չէր տալիս՝ լրբին

հասցվել էր Քենիայից, իսկ մենք այնքան որկրամուլ հասարակություն ենք, որ կարող ենք մեզ թույլ տալ գնել, ապա դեն նետել այն»:

Ջեննին մեծացել է շոտլանդական ֆերմայում և քաջատեղյակ է գյուղմթերքի մեծաքանակ ավելցուկների մասին: «Մտածեցի, որ այդ մթերքը օգտագործելու ինչ-որ ձև պետք է լինի, » - ասում է նա: «Մայրս ավելացած մթերքից մուրաբա և չաթնի (միրգ-բանջարեղենից պատրաստվող քաղցր-թթու թանձրուկ) էր պատրաստում: Ես ինքս էլ գիտեի ինչպես պատրաստել դրանք և կարծում եմ, որ սննդի թափոնների խնդիրը լուծելու համար սա շատ տեղին միջոց է: Մթերքը հարկավոր է ենթարկել տևական ջերմամշակման՝ ապահովելով երկար պահպանման ժամկետ»:

Նա ստուգեց այս տեսությունը՝ մեքենան բեռնելով ընկերոջ այգու գետնին թափված միրգ-բանջարեղենով: Տանը դրանցից պատրաստեց խնձորի չաթնի, որը ցրեց տեղի սրճարաններից վերցրած մուրաբայի տարաների մեջ: «Հետո Լիբերթից վերցրեցի մակուլատուրա, սոսնձեցի կափարիչների վրա և այդ բոլոր 'խոտանված' ապրանքներից ստացա չաթնիի գեղեցիկ տարաներ»: Նա վաճառում էր արտադրանքը Մերիլեբոնի Cabbages & Frocks շուկայում «սաստիկ ձյունամրրիկի ժամանակ՝ 2010թ-ի դեկտեմբերին, երբ ցուրտը մինչև ոսկորներդ էր հասնում: Մենք մոտ 90 ֆունտ աշխատեցինք ու ամբողջը ծախսեցինք ճաշի վրա, բայց շատ էինք ոգևորվել այն բանից, որ մարդկանց այնքան էր դուր եկել մեր արտադրանքը, որ պատրաստ էին գնել»:

2011թ-ի մարտին նա թողեց աշխատանքը և երեք ամիս ճանապարհորդելուց հետո սկսեց պլանավորել հետագա անելիքները: Կենսունակ բիզնես դառնալու համար նա պետք է շուրջ տարին արտադրեր չաթնի, ուստի պետք է գտներ սեզոնային թափոններից չաթնի պատրաստելու բաղադրատոմսեր՝ սկսած լոլիկից, բանանից, կարմիր սոխից և վերջացրած խնձորով, սալորով և մանգոյով: Սկզբի համար կիրառում էր մոր բաղադրատոմսերը խավարածիլի և կոճապղպեղի խյուսի համար, իսկ հետո սկսեց ստեղծել սեփական բաղադրատոմսերը: Հատկապես հաճույքով էր պատրաստում տանձի և ընկույզիմուրաբա:

Սկզբնական շրջանում նա վարձակալեց խոհանոցային տարածք Բոռոյի շուկայում, որտեղ և տեղադրվեց վաճառասեղանը, սակայն այսօր նա երկու հատուկ շարժական խոհանոց- ունի՝ մեկը արևելյան Լոնդոնի Լեյթոն թաղամասում, իսկ մյուսը Չելսիում: Fortnum & Mason խանութների ցանցը անցած նոյեմբերին վաճառքի հանեց նրա արտադրանքը: «Ընկերներիցս մեկը ինձ ծանոթացրեք գնորդի հետ, » - պատմում է Ջեննին: «Նրանք շատ ոգևորվեցին իմ գաղափարով և հրավիրեցին հանդիպման»: Այդ տիկինը կես դրույքով աշխատանք առաջարկեց երկու-երեք գործազուրկ կամ անապահով տեղացիների, պայմանով, որ երկարաժամկետ կտրվածքով, նրանք շահույթ կունենան, ոտքի կկանգնեն, կդառնան ինքնաֆինանսավորվող և կաշխատեն լրիվ օրը՝ օգնելով պատրաստել չաթնի և աշխատացնել կրպակները: Այսօր նա աշխատում է իր գործընկեր Ալիսա Լաուսոնի հետ, ով կիսում է սոցիալական ուղղվածության ձեռնարկություն ունենալու իր տեսլականը:

«Ցանկանում էի ձեռնարկատիրական, ոչ թե բարեգործական գործունեություն ծավալել, » - նկատում է Դաուսոնը: «Կարծում եմ առաջընթացի համար խնդիրները պետք է լուծեն ձեռնարկատերերը , այլ ոչ թե՝ բարեգործական կազմակերպությունները»: Նրանք կարող են շաբաթական 1,000 տուփ չաթնի արտադրել՝ օրական 100-ական տուփ խմբաքանակով, և հուսով ենք, որ ապագայում այդ թիվը կհասնի օրական 300 տուփի: «Ապրանքն ամբողջությամբ ձեռքով է պատրաստվում, նույնիսկ պիտակները»:

Դաուսոնն իր բիզնեսը կոչել է «Բուրիններ խամքարերի մեջ»: «Ինձ միշտ ապշեցրել է, թե մեր հասարակությունը որքան շատ բան է դեն նետում: Ապակյա տարաներ, ոչ կատարյալ տեսք ունեցող բանջարեղեն, ոչ կատարյալ տեսք ունեցող մարդկանց, աշխատանք չունեցող մարդկանց: Ես փորձում եմ ցույց տալ, որ թե մարդիկ և թե միրգ-բանջարեղենը կարող են ոչ գրավիչ արտաքին տեսքի տակ ունենալ շքեղ գեղեցիկ ներքին պարունակություն»:

Ջեննին կարծում է, որ իր բիզնեսը պարզապես խոտանված միրգ-բանջարեղենը օգտագործելը չէ: Նրանք մտածում են նաև այն մարդկանց մասին, ովքեր պատրաստում են այդ արտադրանքը: Աշխատուժը հավաքագրվում է այն մարդկանցից, ովքեր պայքարում են նորից աշխատանք ունենալու համար::

Գրականություն

Լրացուցիչ նյութերի հեղինակ՝ [Carolyn Hart](#), Բերնեբերան. Ռուբիններ խամքարերի մեջ ընկերության արտադրած չաթնին, Ապրիլ, 2013 թ.

<http://www.rubiesintherubble.com/>

<http://www.theguardian.com/theobserver/video/2012/feb/18/rubies-in-the-rubble-video>

<http://www.nesta.org.uk/news/britains-new-radicals/jenny-dawson-rubies-rubble>

Ձեր վերլուծությունը

Կարդացեք, մտորեք և վերլուծեք վերոնշյալ օրինակը՝ հարցին մոտենալով շահագրգիռ կողմերի ներգրավման և հաղորդակցության տեսանկյուններից: Այս գործընթացը հեշտացնելու համար ինքներդ ձեզ հարց տվեք:

Կա՞րող եք նշել այն կարևորագույն հմտությունները և վարքագիծը, որոնք օգնեցին Ջեննիին ստեղծելու «Ռուբիններ խամքարերի մեջ» ընկերությունը: Որո՞նք են Ջեննիի ուժեղ կողմերը:

- ❑ Ինչպե՞ս նա սկզբնական փուլում գտավ մարդկանց, ովքեր հետաքրքրված էին իր գաղափարներով կամ կարող էին օգնել իրականացնել դրանք:
- ❑ Որո՞նք են այն շահագրգիռ կողմերը, որոնց հետ Ջեննին պետք է կապ հաստատի և ներգրավի աշխատանքներում:
- ❑ Ու՞մ է նա օգնում:
- ❑ Ովքե՞ր են նրա հաճախորդները:
- ❑ Ովքե՞ր են նրա աջակիցները:
- ❑ Արդյո՞ք դա ժամանակի ընթացքում փոխվեց:
- ❑ Ի՞նչ եղանակներով է նա կապ հաստատում այդ մարդկանց հետ և ներգրավում նրանց իր աշխատանքներում:

Ինչպե՞ս եք որոշում շահագրգիռ կողմերը

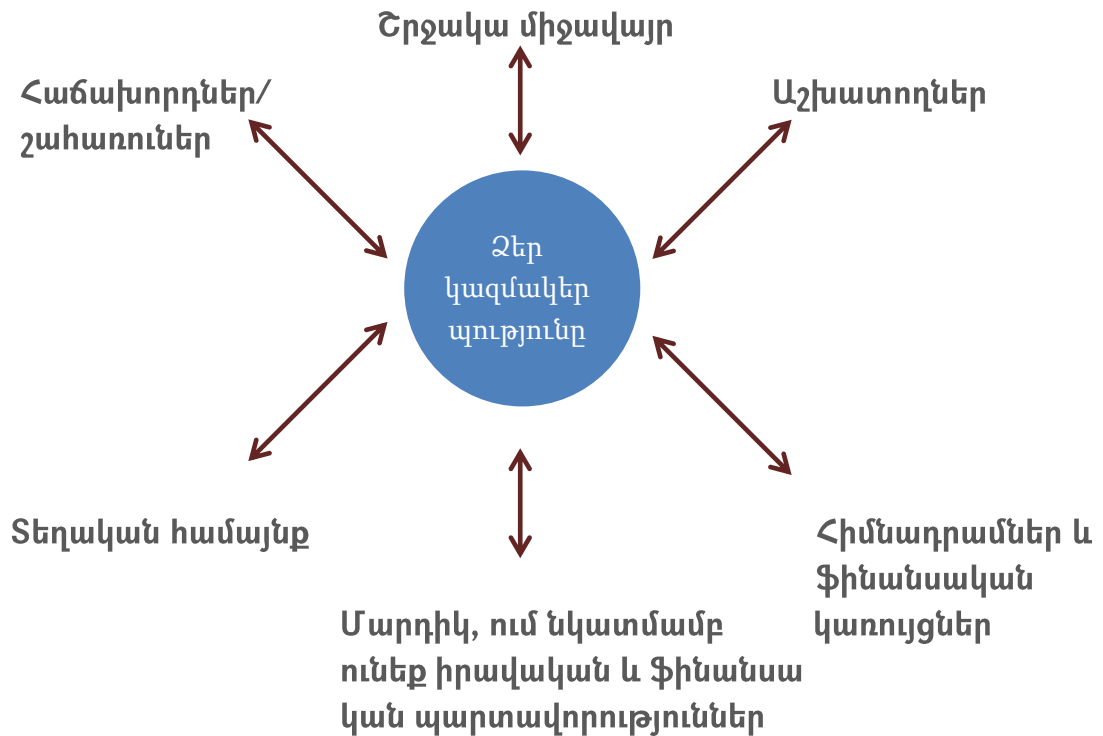
Գոյություն ունեն Ձեր շահագրգիռ կողմերը որոշելու բազմաթիվ եղանակներ՝ պարզ ցանկից կամ գծապատկերից մինչև «մտքի քարտեզ» կամ շահագրգիռ կողմերի քարտեզագրման ավելի բարդ եղանակներ՝ ըստ սահմանված չափանիշների:

Դուք կարող եք ունենալ բազմաթիվ շահագրգիռ կողմեր, որոնք հաճախ հետապնդում են տարբեր շահեր և տարբեր չափով են ներգրավված Ձեր կազմակերպության աշխատանքներում: Այս շահագրգիռ կողմերը կարող են ունենալ բազմազան և նույնիսկ միմյանց հակասող շահեր և մտահոգություններ:

Շահագրգիռ կողմերի տեսակները որոշելու ամենապարզ եղանակը այն կոնկրետ խմբերի դիտարկումն է, որոնց վրա կարող է ազդել Ձեր կազմակերպության գործունեությունը, ինչպես օրինակ.

- ❑ Ձեր աշխատակիցները,
- ❑ Հաճախորդները՝ մարդիկ կամ կազակերպություններ, ովքեր վճարում են Ձեր ապրանքի, ծառայության կամ միջամտության համար:
- ❑ Շահառուներ՝ մարդիկ, ովքեր օգտագործում են Ձեր ապրանքը, ծառայությունը կամ միջամտությունը,
- ❑ Մատակարարներ, գործընկերներ, ցանցեր,
- ❑ Ֆինանսավորողներ՝ դրամաշնորհ հատկացնողներ, հիմնադրամներ, բարեգործներ կամ պետական դոնորներ,
- ❑ Ներդրողներ,
- ❑ Վարկատուներ,

- ❑ Տեղական համայնքային խմբեր, համայնքի ներկայացուցիչներ, վերադաս կազմակերպություններ, արհեստակցական միություններ և այլն,
- ❑ Օրենսդիր մարմիններ և պաշտոնյաներ,
- ❑ Տեղական և ազգային քաղաքական գործիչներ,
- ❑ Մրցակիցներ:



Շահագրգիռ կողմերի ներգրավում

Շահագրգիռ կողմերը պարզելուց հետո հարկավոր է հասկանալ, թե Ձեր գործունեությունն ինչպես է ազդում նրանց վրա: Դուք պետք է կապ հաստատեք նրանց հետ, արձագանքեք նրանց մտահոգություններին և կառավարեք նրանց սպասումները: Սա կերաշխավորի, որ նրանք կաջակցեն և կիզորացնեն Ձեր կազմակերպությունը կամ գոնե վնաս չեն պատճառի դրան: Սա կոչվում է շահագրգիռ կողմերի ներգրավում:

Շահագրգիռ կողմերի ներգրավումը կարևոր է նաև, քանի որ այն մեծացնում և խորացնում է Ձեր հաշվետվողականությունը հանրության լայն զարգվածներին:

Ձեզ հարկավոր է գնահատել Ձեր շահագրգիռ կառույցները և սահմանել նրանց կարևորությունը, ելնելով՝

- ❑ նրանց կողմից օգնություն ստանալու հարցում Ձեր շահագրգռվածությունից,
- ❑ նրանց գործողությունների կամ անգործության ազդեցությունից Ձեր և Ձեր ծրագրի վրա,
- ❑ Ռեսուրսների առկայությունից:

Այնուհետև Դուք կարող եք յուրաքանչյուր տիպի շահագրգիռ կողմի համար որոշել Ձեր մոտեցումը, նրանց ներգրավման աստիճանը և հաղորդակցության եղանակը: Շահագրգիռ կողմերի հետ հաղորդակցման ձևերի մասին ավելի մանրամասն տեղեկություններ կայացված է Բաժին 5-ում, որն անդրադառնում է *Ծրագրի գովազդմանը և հաղորդակցությանը*:

Շահագրգիռ կողմերի գործնական վերլուծություն

- ❑ Փուլ 1. Թվարկեք Ձեր շահագրգիռ կողմերին,

- ❑ Փուլ 2. Դասակարգեք Ձեր շահագրգիռ կողմերին ըստ գերակայության,
 - Առավել կարևոր (օր.՝ Ֆինանսավորող կառույցներ) կամ հետաքրքրություն ներկայացնող շահագրգիռ կողմերը (օր.՝ Ձեր շահառուները) տեղ են գտնում շահագրգիռ կողմերի քարտեզի կենտրոնական մասում:
 - Սրանք **առանցքային** շահագրգիռ կողմերն են:
 - Նվազ կարևոր շահագրգիռ կողմերը տեղակայվում են արտաքին շրջանակում:
 - Սրանք **կարևոր** շահագրգիռ կողմերն են:
 - Հնարավոր է, որ լինեն նաև ավելի նվազ կարևոր շահագրգիռ կողմեր, որոնք կարող են տեղակայվել քարտեզի կենտրոնից շատ ավելի հեռու շրջանակի վրա:
 - Սրանք **երկրորդական** շահագրգիռ կողմերն են:

- ❑ Փուլ 3. Նշեք այն շահագրգիռ կողմերը, ում պետք է ներգրավեք
 - Նշեք արդեն իսկ առկա կապերը: Ձեր գործողությունները պետք է ուղղված լինեն այդ փոխհարաբերությունների պահպանմանը և զարգացմանը:

- Հնարավոր է, որ Ձեզ ֆինանսավորողը կապ ունի ինչ-որ անձի հետ տեղական հիմնադրամից: Դուք կարող եք ներկայացնել Ձեր ամբողջ ղեկավար անձնակազմը ֆինանսավորող կառույցի այն բոլոր աշխատակիցներին, ովքեր հիմնադրամի դրամաշնորհի հանձնաժողովի անդամ են:
- Եթե Ձեր սոցիալական ձեռնարկությունը զբաղվում է մշակութային արժեքների պաշտպանությամբ, ապա արդեն իսկ կայացած հաճախորդին կարող եք առաջարկել ստվերների տիկնիկային թատրոնի դասընթաց՝ տիկնիկների վաճառքին զուգահեռ:
- Նշեք այն կապերը, որոնք ցանկանում եք զարգացնել:
 - Տիպիկ օրինակներ են հնարավոր հաճախորդները, տեղական պաշտոնյաները, հնարավոր կորպորատիվ հովանավորը կամ ամսագրի խմբագիրը:
 - Հարկավոր է այս խմբերի շրջանում բարձրացնել Ձեր սոցիալական ձեռնարկության վերաբերյալ նրանց իրազեկվածության աստիճանը:
 - Այս խմբերի հետ երկխոսություն սկսելուց հետո հարկավոր է զարգացնել այդ փոխհարաբերությունները՝ նրանց դարձնելով Ձեր առանցքային շահագրգիռ կողմեր:
- Հաճախ օգտակար է նշել նաև այն փոխհարաբերությունների շահագրգիռ կողմերի հետ, որոնք չունեք: Կարելի է զարգացնել այս անուղղակի փոխհարաբերությունները՝ Ձեր ազդեցությունն ընդլայնելու նպատակով: Ցանկալի է օգտագործել տարբեր գույների գծեր՝ այդպիսի փոխհարաբերությունների տարբեր կարգավիճակները պատկերելու համար:

Աղյուսակ. Շահագրգիռ կողմերի տեսակները և ինչպես ներգրավել նրանց

| Շահագրգիռ կողմի տեսակը | Օրինակներ | Միջոցառումներ և ռեսուրսների հատկացում |
|------------------------|---|---|
| Առանցքային | <ul style="list-style-type: none"> ❑ Առկա ֆինանսավորող կառույցներ ❑ Առկա հաճախորդներ ❑ Տեղական միության ղեկավար, ով ապրում է Ձեր ծրագրի տեղանքի հարևանությամբ ❑ Բարձրաստիճան տեղական պաշտոնյա, ով կարող է տրամադրել գործունեության լիցենզիա կամ դադարեցնել վերջինիս գործողությունը: | <p>Գոհացրեք Ձեր արդեն իսկ գոյություն ունեցող ֆինանսավորող-ներին և հաճախորդներին: Շատ ավելի արագ և էժան կլինի արտադրանքը/ծառայությունը վաճառել արդեն իսկ գոյություն ունեցող հաճախորդներին, քան նորերին կամ ֆինանսավորում ստանալ արդեն իսկ գոյություն ունեցող ֆինանսավորողներից, քան նրանցից, ովքեր նախկինում երբևէ Ձեզ գումար չեն տրամադրել:</p> <p>Դուք պետք է նաև կառավարեք առանձին անհատների կամ խմբերի սպասելիքները, ովքեր կարող են խոչընդոտել Ձեր գործունեությանը:</p> <p>Ծախսեք Ձեր ռեսուրսների շուրջ 55-65% առանցքային շահագրգիռ կողմերի վրա:</p> |

| | | |
|---------------------------|---|--|
| <p>Կարևոր</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❑ Հնարավոր հաճախորդներ հարևան քաղաքից, որտեղ այս պահին Դուք գործունեություն չեք ծավալում: ❑ Թերթի խմբագիր կամ լրագրող ❑ Տեղի բնակիչ, ով ապրում է Ձեր գործարանից 500 մ հեռավորությամբ: | <p>Այս շահագրգիռ կողմերն այն անձինք և խմբերն են, որոնք կնպաստեն Ձեր սոցիալական ձեռնարկության աճին:</p> <p>Դրանք հաճախորդների հաջորդ սերունդն են կամ մեկը, ով լավ հոդված կգրի Ձեր ծրագրի վերաբերյալ մեծ լսարան ունեցող տպագիր մամուլում:</p> <p>Ծախսեք Ձեր ռեսուրսների շուրջ 25-40% կարևոր շահագրգիռ կողմերի վրա:</p> |
| <p>Երկրորդական</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❑ Տեղի բնակիչ, ով ապրում է Ձեր գրասենյակից 2 կմ հեռավորությամբ: | <p>Հարկավոր է իրազեկված պահել այս շահագրգիռ կողմերին և ներգրավել նրանց Ձեր աշխատանքներում:</p> <p>Նրանք կարող են ապագայում դառնալ առանցքային կամ կարևոր շահագրգիռ կողմ:</p> <p>Ծախսեք Ձեր ռեսուրսների ոչ ավելի, քան 5-10% երկրորդական շահագրգիռ կողմերի վրա:</p> |

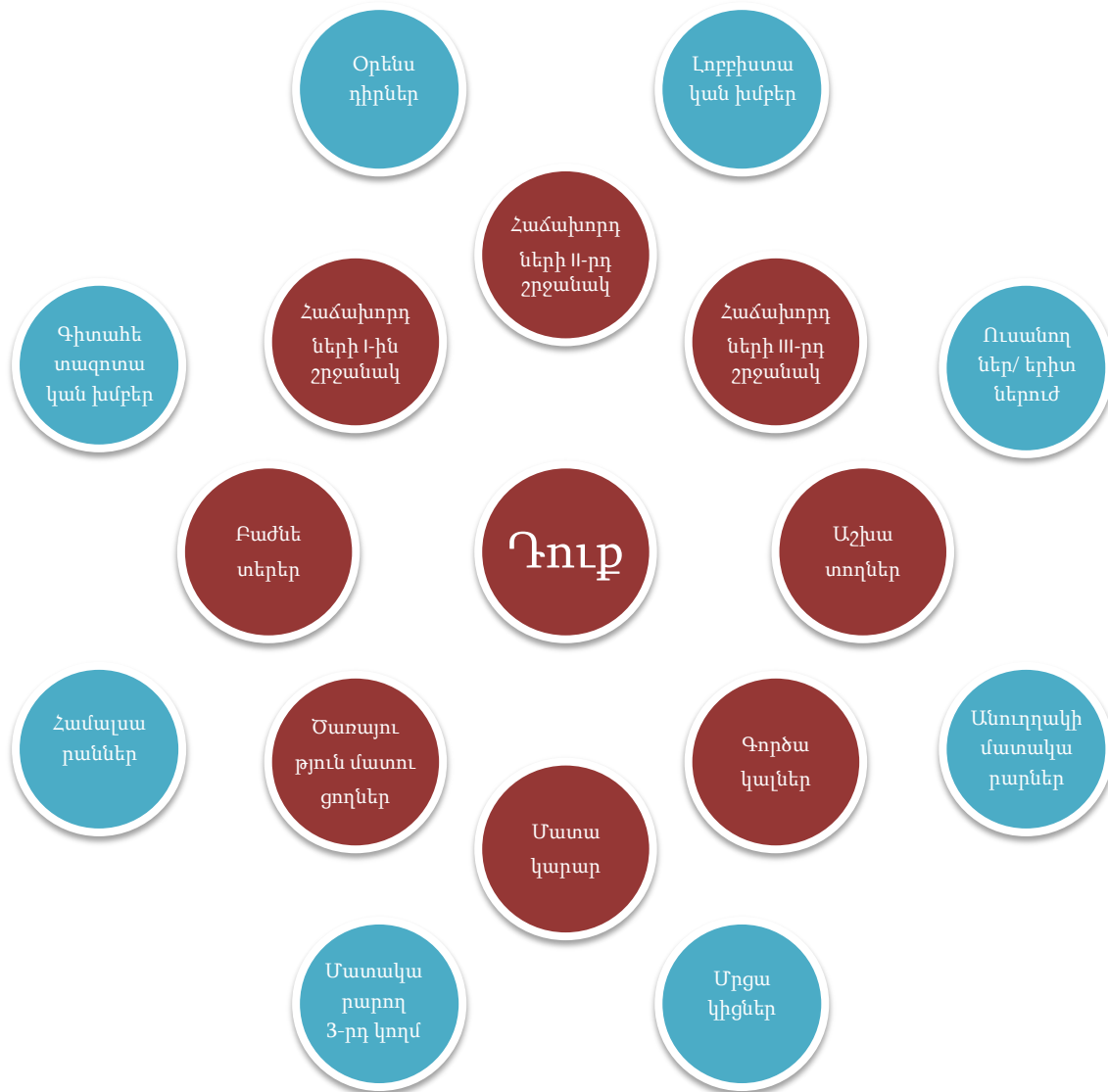
Շահագրգիռ կողմերի վերլուծության և ներգրավման նորագույն եղանակների, այդ թվում «Ազդեցություն. շահագրգռվածության աղյուսակ» համար տես՝ կից Նորագույն ուսումնական ձեռնարկը:

Վարժություն. Շահագրգիռ կողմերի վերլուծության և ներգրավման օրինակ՝ պատասխաններով

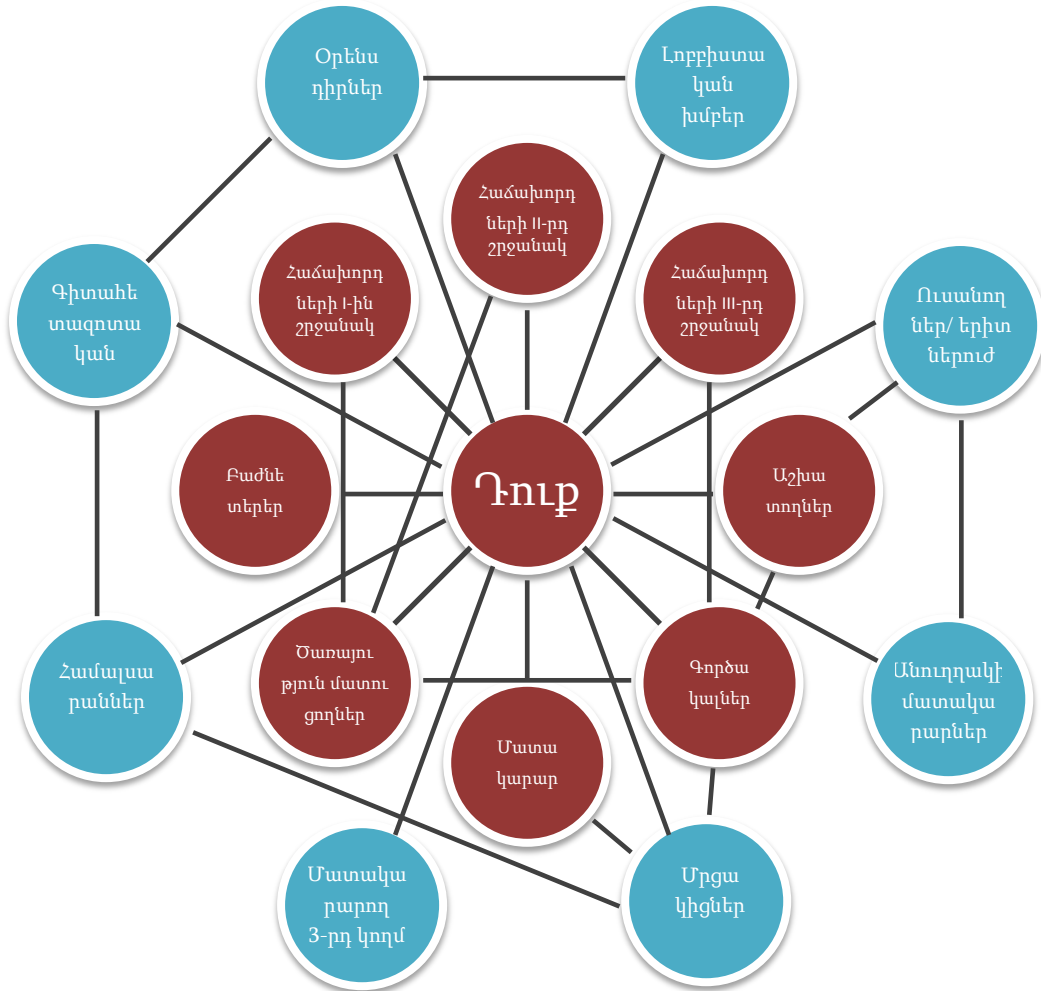
Փուլ 1. Թվարկեք Ձեր շահագրգիռ կողմերին: Օրինակ, դրանք են ...

- ❑ Օրենսդիրներ
- ❑ Լոբբիստական խմբեր
- ❑ Համալսարաններ/ԲՈՒՀ-եր
- ❑ Մատակարարներ
- ❑ 3-րդ կողմ հանդիսացող մատակարարներ (մատակարարման շղթայի այլ մասնակիցներ)
- ❑ Ծառայություններ մատուցողներ
- ❑ Աշխատակիցներ
- ❑ Անուղղակի մատակարարներ
- ❑ Մրցակիցներ
- ❑ Հաճախորդների սեգմենտներ
- ❑ Ուսանողներ

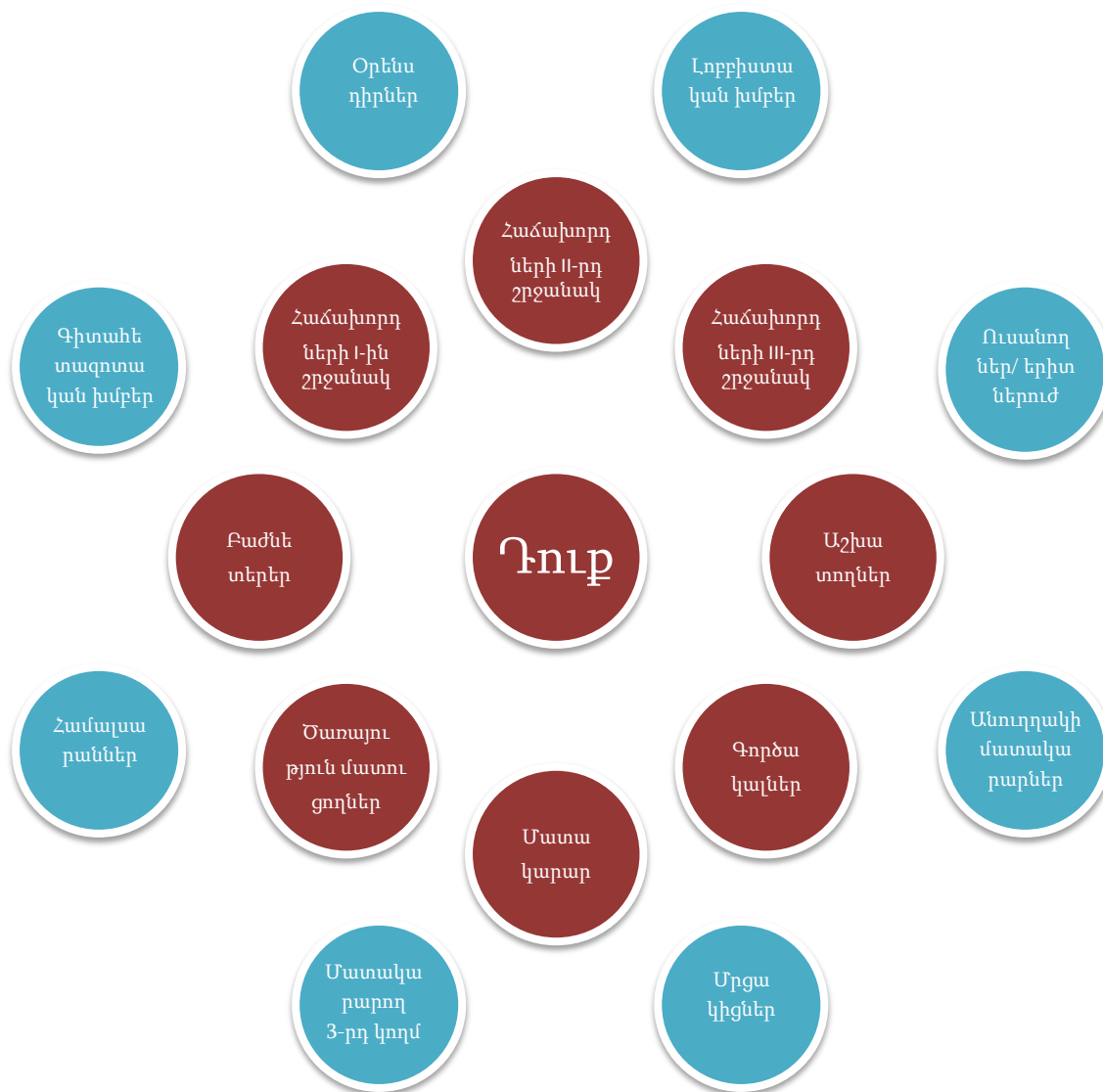
Փուլ 2. Սահմանեք գերակայություններն ըստ կարևորության՝ տեղադրելով առավել կարևոր շահագրգիռ կողմերը կենտրոնական շրջանում, իսկ պակաս կարևորները՝ արտաքին շրջանում: Անհրաժեշտության դեպքում կարող եք ավելացնել լրացուցիչ արտաքին շրջաններ



Շահագրգիռ կողմերի 2-րդ փուլի քարտեզի պատասխաններով օրինակ, որտեղ կարևոր շահագրգիռ կողմերը ներկայացված են կենտրոնին մոտ շրջաններում, իսկ նվազ կարևորները՝ արտաքին շրջանում:



Փուլ 3: Նշեք այն փոխհարաբերությունները, որոնք կան և այն փոխհարաբերությունները, որոնք ցանկանում եք ստեղծել:



| Շահագրգիռ կողմերի տեսակ | Միջոցառումներ և ռեսուրսների հատկացում |
|--|---------------------------------------|
| Առանցքային. Օրինակ՝ Ձեր հիմնական շահագրգիռ կողմերը | |
| Առանցքային | |
| Առանցքային | |
| Առանցքային | |
| Առանցքային | |
| | |
| Կարևոր | |
| Կարևոր | |
| Կարևոր | |
| | |
| Երկրորդական | |
| Երկրորդական | |

Շահագրգիռ կողմերի վերլուծության ամփոփագրի ձև

Մեթոդ. Ցանցերի ստեղծում

Ցանցերի ստեղծումը շահագրգիռ կողմերի ներգրավման ամենից ծախս արդյունավետ ձևերից մեկն է: Դուք կարող եք բազմաթիվ ձևերով ցանցերի ստեղծումը ծառայեցնել Ձեր օգտին:

Հիմնական սկզբունքները հետևյալն են՝

- ❑ Եղեք տեսանելի. Մասնակցեք միջոցառումների, ելույթ ունեցեք, ուրիշների հետ փոխանակեք Ձեր մտքերը և կոնտակտային տվյալները: Որքան ավելի ազատ եք Ձեր ցանցի հետ, այնքան ավելի շատ ուշադրություն կգրավեք:
- ❑ Ներգրավվեք. Օգտագործեք ցանցերը և հնարավորությունները

Մարդկանց հետ հանդիպելիս համապատասխան վարքագիծ դուստրեք: Ըստ անհրաժեշտության՝ ազատ զգացեք պաշտոնական կամ ոչ պաշտոնական լինելու հարցում:

Ցանցերի ձևաորման եղանակներ

Որպես կապերի Ձեր ցանցը ձևավորելու ռազմավարության մի մաս Դուք պետք է կիրառեք հետևյալ բոլոր մեթոդները՝ Ձեր ջանքերը և ժամանակն առավել արդյունավետ օգտագործելու համար:

- ❑ Առավելագույնս օգտագործեք հանպատրաստից հանդիպումները, օրինակ՝ աշխատանքի գնալու ճանապարհին ծանոթի հետ հանդիպումը, ներկա գործընկերոջ կամ ծանոթի հետ ընդմիջմանը ճաշը, հարևանությամբ գործող տնտեսվարողի/մատակարարի/առաքիչի կամ մրցակցի հետ զրույցը:

- ❑ Մասնակցեք տեղական հանդիպումներին կամ միջոցառումներին՝ առաջիկա ծրագրերը, միջոցառումները կամ Ձեր գործունեության ոլորտում առկա կամ սպասվող փոփոխությունները քննարկելու համար: Կարող եք նույնիսկ ինքներդ կազմակերպել նման միջոցառում և լինել ցանցի ձևավորման կենտրոնում, եթե տեսնում եք անհրաժեշտություն կամ հնարավորություն:
- ❑ Օգտվելով առիթից, քննարկեք համագործակցելու պոտենցիալ հնարավորությունները նմանատիպ գործունեություն ծավալող այլ մարդկանց հետ (օրինակ՝ միմյանց գովազդային թերթիկների տարածում, պաստառների փակցում, այլոց հետ համատեղ զեղչերի սահմանում, այլ վաճառողների հետ հատուկ միջոցառման կազմակերպում):
- ❑ Կարող եք դիտարկել
 - Առևտրային միություններին,
 - Տեղական բիզնես միություններին,
 - Տեղական համայնքային կազմակերպություններին՝ մտքեր փոխանակելու և նոր զարգացումներին և նորություններին ծանոթանալու համար, և
 - Քաղաքական կուսակցություններին անդամակցելու հարցը:
- ❑ Եվ վերջապես, մի մոռացեք խոսել այլ մարդկանց հետ, ում Դուք հանդիպում եք Ձեր առօրյա կյանքում:

Կոնկրետ օրինակ. Ճանաչեք Ձեր շահառուներին

Բռոմլիի կենտրոնը Լոնդոնի համայնքային կազմակերպություն է: Այն օգնում է բոլոր տարիքային խմբերի ընտանիքներին, երիտասարդներին և մեծահասակներին ձեռք բերել նոր հմտություններ, ամրապնդել իրենց առողջությունը և բարեկեցությունը, գտնել աշխատանք և ձեռք բերել վստահություն՝ իրենց նպատակներն իրագործելու և կյանքերը վերափոխելու համար: Նրանք հստակ սահմանել են այն կարիքները, որոնք կազմակերպությունը փորձում է բավարարել և ունեն անհրաժեշտ տեղեկատվության աղբյուրներ իրենց գործունեության համատեքստի և թողած ազդեցության վերաբերյալ:

Նրանք օգտվում են հետևյալ աղբյուրներից.

- ❑ Մարդահամարի տվյալները տեղական բնակչության վերաբերյալ,
- ❑ Ոչ պաշտոնական տվյալները և համայնքն ամեն օր սպասարկող թերապևտների կարծիքով առկա հիմնախնդիրները:
- ❑ Տվյալ տարածքում առկա առողջական խնդիրների վերաբերյալ հետազոտություններ, որոնցում ցուցանիշները համեմատվում են հանրապետական միջին ցուցանիշների հետ:
- ❑ Շահառուների առողջական վիճակի վերաբերյալ սեփական հետազոտությունը:

Ինչպես իրենք են ասում կայքէջում, «Համայնքի բնակչության իրական առողջական վիճակը գնահատելու նպատակով Բռոմլիի կենտրոնը տարիներ շարունակ գործակցում է մի շարք գործընկերների հետ, ամենք ցանկանում ենք շարունակել այդ աշխատանքը: Հեշտ չէ աշխատել արագ փոփոխվող և բազմազան համայնքում, սակայն կարևոր է, որ մենք հասկանանք, թե ինչ հիմնախնդիրներ ունի Բռոմլին և կարողանանք գնահատել դրանց լուծման համար մեր կողմից իրականացվող միջոցառումների ազդեցությունը»:

www.bbbc.org.uk/pages/bromley-by-bow.html

Կոնկրետ օրինակ. Սոցիալական ձեռնարկությունը հասկանում է իր վճարող հաճախորդներին

Երբեմն Ձեր շահառուների, հաճախորդների և հիմնական ներգործողների միջև փոխհարաբերությունները դինամիկ են, որտեղ յուրաքանչյուր խումբ ունի մեկ կամ ավելի դերակատարում: Եթե Ձեր սոցիալական ձեռնարկությունն արտադրում է մեծածախ կամ մանրածախ առևտրի կետերում իրացվող ապրանքներ կամ եթե դուք մատուցում եք բիզնեսը-բիզնեսին ծառայություններ, Դուք գործ կունենաք հաճախորդների տարբեր խմբերի հետ, որոնց մեջ կլինեն նաև հիմնական ներգործողներ կամ շահառուներ:

«Շոկոլուշնը» սոցիալական ձեռարկություն է, որը վաճառում է օրգանական և էթիկական եղանակով արտադրվող չմշակված շոկոլադ, որը հայտնի է իր առողջարար ազդեցությամբ: Շոկոլադի պատրաստման «Mayan Magic» փաթեթները վաճառվում են մեծածախ և մանրածախ իրացնողներին, ինչպիսին է Selfridges, (Լոնդոնի հայտնի հանրախանութ), որը գնում է շոկոլադի պատրաստման փաթեթները՝ վերավաճառելու նպատակով. նրանք «բիզնեսը-բիզնեսին» հաճախորդներ են:

Ումանք գնում են շոկոլադի պատրաստման փաթեթն անմիջապես առցանց կամ խանութից՝ սեփական օգտագործման համար: Նրանք համարվում են թե հաճախորդ և թե շահառու (կամ վերջնական սպառող): Եթե «Շոկոլուշնի» հաճախորդների մեջ լինի ամսագրի լրագրող, ով հավանել է շոկոլադը, ապա նա կարող է դառնալ կարևոր ներգործող, քանի որ կգովազդի արտադրանքը իր հոդվածներում: Սոցիալական ձեռնարկության հաճախորդները կամ շահառուները հաճախ դառնում են հիմնական ներգործողներ:

Ո՞րն է հաջորդ քայլը

Դուք արդեն ծանոթացել եք շահագրգիռ կողմերի վերլուծությանը և ներգրավման որոշ գործիքներին: Արդյո՞ք կարող եք կիրառել դրանք (1) Ռուբիններ քարի ջարդոնի մեջ օրինակին , (2) այլ կոնկրետ օրինակներին, (3) Ձեր սեփական ծրագրին:

Բաժին 4. Ծրագրի պլանավորում և ծրագրի կառավարում

Ի՞նչ է ծրագրի պլանավորումը և կառավարումը և ինչո՞ւ է այն կարևոր:

Ծրագրի պլանավորումը և կառավարումը ցանկացած ձեռնարկության գործունեության կարևորագույն մասն են՝ լինի դա սոցիալական ձեռնարկություն, կամավորական ծրագիր, թե առևտրային ընկերություն: Այս գործառույթն ապահովում է կառուցվածք, հետևողականություն, շարունակականություն և իրականացված ծրագրերի որակի ապահովման կենսական գրավականներից է: Ծրագրի պլանավորումը և կառավարումն անմիջապես կապված են ռեսուրսների և բյուջեի կառավարման, որակի կառավարան և ռիսկերի կառավարման հետ:

Կոնկրետ օրինակ: <http://giveacar.co.uk/> օրինակը վերցված է Ալանից/Պատրիկից («Նվիրիր մեքենա»/Give a Car/ ընկերության գործադիր տնօրեն և գործառնությունների տնօրեն)

Ինչպես է աշխատում giveacar-ը:
Պարզ, ինչպես 1 2 3

- 1 Չանգե՞ք մեզ
- 2 Մենք կվերցնենք Ձեզ ոչ պետքական մեքենան և կվաճառենք այն



3 Ստացված գումարը նվիրաբերեք Ձեր իսկ ընտրած բարեգործական կազմակերպությանը



«Նվիրիր մեքենա»-ն (Giveacar) Մեծ Բրիտանիայի ավտոմեքենաների նվիրատվության առաջին ծառայությունն է:

Ձեր վերլուծությունը

- ❑ Վարժություն. Ուսումնասիրեք «Նվիրիր մեքենա»-ի օրինակը՝ մասնավորապես ծրագրի կառավարման հետ կապված հարցերի և լուծումների տեսանկյունից:
- ❑ Լրացուցիչ միավոր ստանալու համար կարող եք նաև դիտարկել շահագրգիռ կողմերի ներգրավումը և թե ինչպես Թոմը բացահայտեց այն սոցիալական խնդիրը, որը լուծում է «Նվիրիր մեքենա» ծառայությունը:
- ❑ Արդյո՞ք կարծում եք Թոմը հստակ պատկերացնում է, թե ինչ գործընթացներ և առաջադրանքներ պետք է սահմանվեն և ինչ ռեսուրսներ են հարկավոր այդ առաջադրանքները կատարելու համար:
- ❑ Կարո՞ղ եք նշել այդ առաջադրանքներից մի քանիսը:
- ❑ Ի՞նչ ռեսուրսներ (այդ թվում՝ մարդիկ, հմտություններ, ժամանակ, դրամական միջոցներ, լիցենզիաներ և այլն) են հարկավոր այդ միջոցառումներն իրականացնելու համար:
- ❑ Ի՞նչ հերթականությամբ են տեղի ունենում դեպքերը:
- ❑ Արդյո՞ք ամեն անգամ միևնույն նախասահմանված գործողությունները պետք է կատարվեն, թե՞ կան այլ տարբերակներ:
- ❑ Արդյո՞ք հնարավոր է կազմել ստուգաթերթիկ կամ գրավոր ձևակերպել այդ առաջադրանքները և ռեսուրսները, որպեսզի «Նվիրիր մեքենա» ծառայությունը ճիշտ աշխատի:

- ❑ Եվ վերջապես, ինչպե՞ս է Թոմը բացահայտել սոցիալական հիմնախնդիրը: Արդյո՞ք կարող եք նույն մոտեցումը կիրառել Հայաստանյան Ձեր համալսարանում առկա հիմնախնդիրների լուծումները գտնելու նպատակով:
- ❑ Արդյո՞ք կարծում եք, որ շահագրգիռ կողմերին ճանաչելը /մարդիկ, ովքեր շահագրգռված են և կարող են լինել «Նվիրիր մեքենա» ծառայության աշխատանքների ազդակիրը/ օգնել է Թոմին և Ֆիլիպին դարձնել «Նվիրիր մեքենա» ծառայությունը ավտոմեքենաների նվիրատվության բրիտանական ամենամեծ սոցիալական ձեռնարկությունը: Եթե այո, կարո՞ղ եք առանձնացնել շահագրգիռ կողմերի երեք խումբ և նշել, թե ինչո՞ւ են դրանք կարևոր:

Ծրագրի պլանավորման հիմունքները

Նախքան որևէ ծրագիր սկսելը կամ ձեռնարկություն ստեղծելը, ցանկալի է կատարել պլանավորում: Դա կարող է ներառել մի շարք պարզ քայլեր, որոնց թվում պարտադիր են հետևյալները՝

- ❑ Հասկանալ այն աշխատանքի շրջանակը, որ ցանկանում եք կատարել,
 - Սահմանեք այն հիմնախնդիրը, որը ցանկանում եք լուծել (տես՝ Բաժին 1),
 - Որոշեք, թե ինչի եք ցանկանում հասնել (Ծրագրի նպատակները) Ձեր ունեցած ռեսուրսներով:
- ❑ Որոշեք, թե ինչ աջակցություն է Ձեզ հարկավոր առանցքային շահագրգիռ կողմերից:
 - Տես Բաժին 2. Շահագրգիռ կողմերի ներգրավում

□ Պլանավորում

- Որոշեք, թե ինչ գործողություններ պետք է կատարեք, երբ պետք է կատարեք դրանք, և ինչպես եք դա անելու սահմանափակ ռեսուրսներով /ժամանակ, կադրեր, ֆինանսներ, կապեր, փորձ և գիտելիք/:

□ Թիմային աշխատանք

- Ով է մասնակցելու և ինչ կարգավիճակով (տես Բաժին 6. Թիմի և կամավորների կառավարում)

□ Մոնիտորինգ և հսկողություն

- Ստեղծեք ծրագրի կամ ձեռնարկության գործունեության վերահսկման համակարգ՝ որպեսզի սահմանված պլանից շեղումներ չլինեն:
- Որոշեք, թե ինչն եք գնահատելու և ինչ հաճախականությամբ եք ստուգելու՝ որպեսզի սահմանված պլանից շեղումներ չլինեն:

□ Որոշեք, թե ինչ գործողություններ պետք է կատարեք և ով պետք է պատասխանատու լինի ճիշտ հունին վերադառնալու համար: Բիսկերի արդյունավետ կառավարում

- Հասկացեք, թե ինչը կարող է կանխել կամ ուշացնել սահմանված խնդիրների իրականացումը:
- Ստեղծեք համակարգ՝ սպասվող կամ անսպասելի հիմնախնդիրները հաղթահարելու կամ դրանցից խուսափելու համար:

- Սահմանեք վերոնշյալ աշխատանքների մոնիտորինգի համար պատասխանատվություն:
- Կիրառեք համապատասխան գործիքներ
 - Օգտագործեք բացառապես այնպիսի գործիքներ, որոնք կբարելավեն Ձեր աշխատանքի արդյունավետությունը, օգտավետությունը և որակը: Հրաժարվեք այն գործիքներից, որոնք շեղում են Ձեր կատարած իմաստալից աշխատանքից:
- Կազմեք ծրագրի պլան
 - Գրանցեք Ձեր պլանավորման գործողությունները, այն ներկայացրեք ամբողջ թիմին և համապատասխան շահագրգիռ կողմերին: Դա կապահովի ծրագրի սահուն ընթացքը, քանի որ աշխատակիցները, մատակարարները և աջակցողները հստակ կիմանան իրենց անելիքը :
 - Ավելի արդի գործիքները, ինչպիսիք են օրինակ ռիսկի ռեգիստրերը, ծրագրի ճկուն կառավարումը և փոփոխությունների գործընթացները, ներկայացված են *Նորագույն ուսումնական ձեռնարկում*:

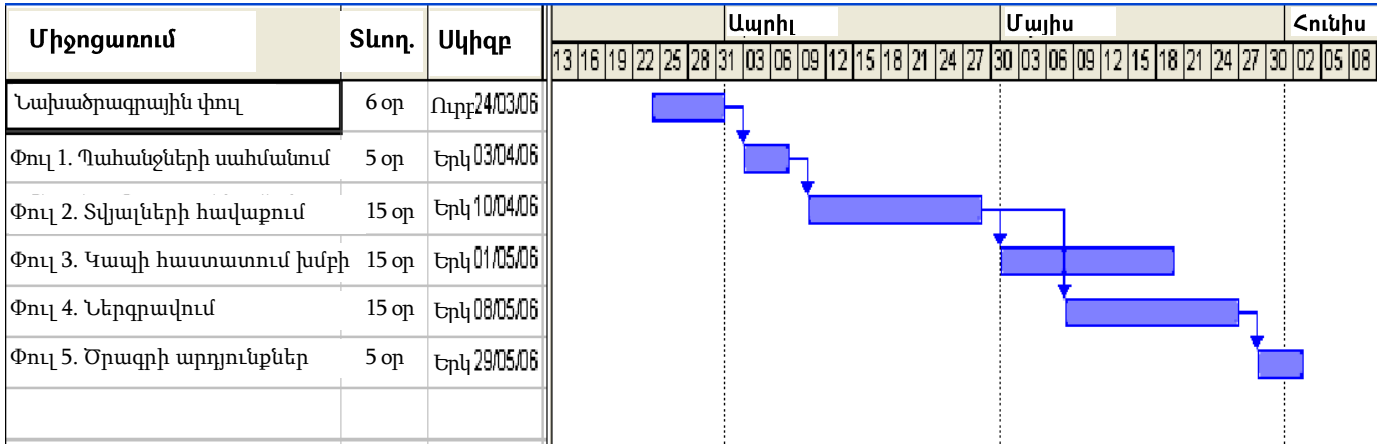
Ժամանակի կառավարում

Ժամանակն ամենից սահմանափակող ռեսուրսներից մեկն է: Ստորև ներկայացված են ժամանակի ավելի նպատակային կառավարման մի քանի եղանակներ.

- ❑ Ժամանակի խնայում՝ ճիշտ պլանավորման շնորհիվ,
- ❑ Գործընթացներում թիմի ներգրավումը կնպաստի հանձնառության ամրապնդմանը և ավելի իրատեսական բյուջեի կազմմանը:
- ❑ Միշտ նախատեսեք լրացուցիչ ժամանակ Ձեր պլանի բոլոր փուլերի համար, քանի որ կարող են լինել չնախատեսված պարապուրդներ:
- ❑ Ավելի լավ է հաճախորդներին տալ ավելի երկարաժամկետ բյուջե, հետո բյուջեով նախատեսվածից ավելի շուտ ավարտել աշխատանքը, քան՝ հակառակը:
- ❑ Շահագրգիռ կողմերի հետ առաջընթացի վերաբերյալ հստակ և ժամանակին հաղորդակցությունը կօգնի նրանց մշտապես ներգրավված պահել:
- ❑ Եթե Ձեր շահագրգիռ կողմերը տեղեկացված են և ներգրավված, ապա նրանք ավելի հանդուրժող կլինեն իրականացման ուշացումների հանդեպ:
- ❑ Եթե շահագրգիռ կողմը կամ հախաճորդը խնդրում է փոփոխություններ կատարել իրականացման պլանում, ապա հարկավոր է այդ խնդրանքը գրավոր ձևակերպել և համաձայնեցնել նման փոփոխության ազդեցությունը ժամանակի և բյուջեի վրա:

Հանձնարարականները, անհրաժեշտ ժամանակը և հանձնարարականների միջև կապը գրանցվելու համար առավել հաճախ կիրառվող գործիքը Գանտի աղյուսակն է: Այն բարդ է թվում, սակայն իրենից ներկայացնում է միայն հորիզոնական սյունակային գրաֆիկ, որը ցուցադրում է ծրագրի ժամանակացույցը:

Գանտի աղյուսակի տիպիկ օրինակը ներկայացված է հաջորդիվ:



Գանտի աղյուսակ

Վարժություն. Գանտի աղյուսակ

Գանտի աղյուսակ կազմելու համար հարկավոր է կատարել հետևյալ հիմնական քայլերը՝

- ❑ Փուլ 1. Բաժանեք Ձեր ծրագիրը կոնկրետ թեմաների, հանձնարարականների կամ հանձնարարականների խմբերի:
- ❑ Փուլ 2. Լրամշակեք հանձնարարականների ցանկը՝ դրանք ըստ հերթականության կազմակերպելու համար:
 - Օրինակ՝ դասընթաց անցկացնելու համար Ձեզ հարկավոր է հրավիրել դասավանդող, նախատեսել տարածք, գուցե նաև գովազդել դասընթացը:
 - Որոշ աշխատանքներ հարկավոր է կատարել նախապես կամ կորկրետ աշխատանքներից հետո, իսկ որոշներն էլ՝ միաժամանակ:

- Փուլ 3. Գրանցեք հանձնարարականների ցանկը Գանտի աղյուսակի ձախ սյունակում:
 - Փորձեք հանձնարարականներն իրականացնել ըստ ժամանակացույցի, սակայն մի մտահոգվեք, եթե դրանք փոքր-ինչ անկազմակերպ ստացվեն: Հետագա քայլերի ժամանակ մենք հստակ կսահմանենք հանձնարարականների կատարան հերթականությունը:
- Փուլ 4. Սահմանեք քայլերի հերթականությունը
 - Որպես կանոն, հանձնարարականներն ընթերցվում են ձախից-աջ (տրամաբանության գծապատկերի նման):
 - Նկարեք սլաք առաջին հանձնարարականից դեպի հաջորդը:
 - Օրինակ Հավաքագրել ուսանողներ հանձնարարականը պետք է կատարվի նախքան Պատրաստել ուսանողներ հանձնարարականը: Սլաք տարեք Հավաքագրել ուսանողներ-ից դեպի Պատրաստել ուսանողներ:
- Փուլ 5. Պլանը ներկայացրեք Ձեր ծրագրի խմբին:
 - Բոլորը պետք է հասկանան, թե ով ինչ է անելու և երբ:
 - Գուցե նաև ցանկանաք շաբաթը, ամիսը կամ եռամսյակը մեկ ստուգել ծրագրի խմբի հետ, թե արդյո՞ք ծրագիրը մնում է իր ուղու վրա:

| Հանձնարարական | Տևողություն | Սկիզբ | Ժամանակ 1 | Ժամանակ 2 | Ժամանակ 3 | Ժամանակ 4 | Ժամանակ 5 |
|---------------|-------------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Գանտի աղյուսակի նմուշ

Դրամական միջոցների կառավարում

Շատ ձեռնարկատերերի և սոցիալական առաջամարտիկների համար առաքելությունը գերակա է մնացած ամեն ինչից: Մասնավորապես, ֆինանսական կառավարումը դիտարկվում է որպես առօրյա աշխատանք: Սակայն դրամական միջոցների կառավարումը և ընդհանրապես, ֆինանսական կառավարման և հաշվետվական համակարգերը ցանկացած կազմակերպության կամ ծրագրի կենսական ավիշն են:

Առանց դրամական միջոցների հասանելիության ոչ մի ծրագիր չի կարող պահպանել իր կենսունակությունը, որքան էլ լավ նպատակներ այն ունենա:

1. Թերի ֆինանսական հսկողությունը, կառավարումը և հաշվետվականությունը կատարի աջակիցներին, ֆինանսավորողներին և ներդրողներին ետ վերցնել իրենց ռեսուրսները կամ առնվազն հրաժարվել հետագա աշխատանքները ֆինանսավորելուց (ներդրողի համար սա թույլ կառավարման նշան է):
2. Դրամական միջոցների ոչ պատշաճ կառավարումը սոցիալական ձեռնարկությունների մեծ մասի ձախողման հիմնական պատճառն է եղել:

Ուղղորդող սկզբունք

«Ներգրավել ավելի շատ գումար, քան մտադիր եք ծախսել»:

Այդ նպատակով հարկավոր է հստակ իմանալ, թե որևէ կոնկրետ ժամանակի ընթացքում որքան գումար եք ծախսելու:

Ծախս

- ❑ Յուրաքանչյուր ծախսային հոդված հաշվի առնելու համար անհրաժեշտ է կատարել հանգամանալից հետազոտություն, վերլուծություն և կշռադատված պլանավորում:
- ❑ Անկախ Ձեր ունեցած փորձառությունից կտեսնեք, որ ծրագրերի իրականացումը նախատեսածից ավելի երկար է տևում, տեղի են ունենում չնախատեսված դեպքեր, ապրանքի և/կամ ծառայության ծախսերն անսպասելի ավելանում են:
- ❑ Պլանավորման ընթացքում ներառեք չնախատեսված ծախսեր, այսինքն՝ ավելի շատ գումար նախատեսեք, քան կարծում եք հարկավոր կլինի:

Ժամանակ

Պարզեք, թե երբ է Ձեզ հարկավոր գումարը: Մեկնարկի ժամանակ Ձեզ անհրաժեշտ կլինի միանվագ մեծ գումար՝ գույք ձեռք բերելու, տարածք վարձակալելու, աշխատողներ վարձելու, կայքէջ ստեղծելու և այլ աշխատանքների համար:

- ❑ Սկզբնական ամիսներին, գուցե նաև տարիներին Ձեր ծախսերը կարող են գերազանցել ստացած եկամուտը, ուստի պետք է ապահովեք բավարար գումարի առկայությունը (արդեն առկա կամ կանոնավոր ստացվող), որը թույլ կտա շարունակել աշխատանքներն առանց ընդհատումների:
- ❑ Հիշեք, որ ժամկետների շեղումները կարող են էականորեն ազդել Ձեզ վրա:
 - Գումարն ավելի ուշ է ստացվել, քան սպասվում էր:
 - Աշխատանքների սեզոնայնությունը, ուստի նաև գումարի ստացումը և ծախսումը:
- ❑ Այս բոլոր հանգամանքները պետք է նախատեսվեն Ձեր կազմած դրամական հոսքերի կանխատեսումներում:

Պատասխանատվություն

Ֆինանսական միջոցների կառավարման և հաշվետվությունների ներկայացման պարտականությունը հարկավոր է ամրագրել ֆինանսներից լավ հասկացող մասնագետի:

- ❑ Վստահ եղեք, որ նա հեղինակություն ունեցող մասնագետ է և ղեկավար անձնակազմը նրա կարծիքը հաշվի կառնի, իսկ շահագրգիռ կողմերը և ներդրողները լուրջ կվերաբերվեն նրան:
- ❑ Համոզվեք, որ նա ունի հաղորդակցության լավ հմտություններ:

Դրամական միջոցների շարժի վարժություն. «Օռանժ մինի ջինջեր»

«Օռանժ մինի ջինջերը» (ՕՄՋ) նորաստեղծ սոցիալական ձեռնարկություն է, որը ՏԻՄ-ի հետ պայմանագրային հիմունքներով իրականացնում է հանրային իրազեկման և սոցիալական աջակցության ծրագիր երիտասարդների սեռական առողջության պահպանման ուղղությամբ: ՕՄՋ-ի հիմնադիրը Օտտո Կվերեշին է, ով մեծ ոգևորությամբ է իրականացնում խորհրդատվական ծրագիրը: Օտտոն գիտի, որ ծրագրի իրականացման համար պետք է փոխառություն վերցնի:

Կարո՞ղ եք օգնել Օտտոյին հաշվարկելու, թե որքան գումար է նրան հարկավոր փոխառել և երբ կկարողանա սկսել մարել սոցիալական վարկատուի պարտքը:

- ❑ Պայմանագրի տևողությունը 12 ամիս է:
- ❑ Բացի Օտտոյից ՕՄՋ-ում ևս մի մասնագետ կա, ով կարող է անմիջապես իրականացնել հանրային իրազեկման աշխատանքները:
- ❑ Այդ երկրորդ աշխատողը գործի կանցնի 5-րդ ամսից հետո:
- ❑ Օտտոն և աշխատողները ամսական ստանալուն են 2000 ֆունտ:
- ❑ Հարկավոր է անմիջապես գործի վերցնել վարչական աշխատողի, ով ամսական կստանա 1000 ֆունտ:
- ❑ Վրադիր ծախսերը կկազմեն ամսական 1000 ֆունտ:
- ❑ ՕՄՋ-ի յուրաքանչյուր աշխատակցի համար ծախսվելու է 1000 ֆունտ՝ սարքավորումների, գույքի համար: Վճարումը կատարվելու է այն ամսին, երբ նրանք աշխատանքի անցնեն:
- ❑ Հավատացյալների խումբը յուրաքանչյուր աշխատողին ամսական վճարելու է 4,000 ֆունտ:
- ❑ Հաշիվը ներկայացվելու է աշխատանքն ավարտելու հաջորդ ամսին: ՕՄՋ վճարվելու է հաջորդ ամսին:
- ❑ Ծրագրի 4-րդ ամսում ամբողջ համայնքը մասնակցելու է կրոնական միջոցառումների շարքին, ուստի ՕՄՋ չի կարողանա աշխատել նրանց հետ:
- ❑ Սոցիալական վարկատուն պարտավորվել է վարկի տոկոս չգանձել:
- ❑ Չկան այլ ծախսեր կամ եկամտի աղբյուրներ:

Ձեզ կօգնի հաջորդիվ ներկայացված դրամական միջոցների շարժի ձևաթերթիկը:

| Ամիս | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| Եկամուտ | | | | | | | | | | | | |
| Օտտո Կվերեշին | | | | | | | | | | | | |
| Աշխատող 1 | | | | | | | | | | | | |
| Աշխատող 2 | | | | | | | | | | | | |
| Վարչական աշխատող | | | | | | | | | | | | |
| Վերադիր | | | | | | | | | | | | |
| Սարքավորում | | | | | | | | | | | | |
| Ընդամենը ծախս | | | | | | | | | | | | |
| Ամսական կանխիկի հաշվեկշիռ | | | | | | | | | | | | |
| Դրամական միջոցների աճողական հաշվեկշիռ | | | | | | | | | | | | |

Գծապատկեր. Բյուջեի դատարկ ձևաթերթիկ

Ո՞րն է հաջորդ քայլը

Հիմա, երբ արդեն ծանոթ եք ծրագրի պլանավորման որոշ ընդունված ձևերի հետ, այդ թվում՝ հանձնարարականների, մարդկանց, ժամանակի և գումարի կառավարմանը, կարող եք ինքնուրույն կիրառել դրանք:

Փորձեք օգտվել դրանցից վերլուծելու համար (1) «Նվիրիր մեքենա» օրինակը և (2) Ձեր սեփական ծրագիրը:

Բաժին 5. Ծրագրի գովազդում և հաղորդակցություն

Ի՞նչ է մարկետինգի և հաղորդակցության պլանը և ինչո՞ւ է այն կարևոր

Մարկետինգի և հաղորդակցության պլանը գործիք է, որն օգնում է իրականացնել Ձեր մարկետինգի ռազմավարությունը: Ձեր մարկետինգի և հաղորդակցության պլանն արտացոլում է այն, ինչ ցանկանում եք, որ տեղի ունենա և նկարագրում դրա համար անհրաժեշտ բոլոր քայլերը:

Այն պետք է կազմվի միայն մարկետինգի ռազմավարությունը մշակելուց և առանցքային ուղերձները սահմանելուց հետո:

Առանցքային ուղերձները այն գաղափարներն են, որոնք ցանկանում եք հասցնել Ձեր սպառողներին, շահառուներին, հիմնական ներգործողներին և այլ շահագրգիռ կողմերին: Ձեռնարկությունների մեծ մասն ունի զանազան ուղերձներ՝ տարբեր լսարանների համար: Այդ հատկապես վերաբերում է սոցիալական ձեռնարկություններին, որոնք մշակում են լրացուցիչ առանցքային ուղերձներ սոցիալական և բնապահպանական ազդեցությունների վերաբերյալ:

Դեպքի ուսումնասիրություն. Ալկոհոլի Չարաշահման դեմ Պայքարի Հարինգիի խորհրդատվական խումբը /Haringey Advisory Group on Alcohol (Haga)/



«Haga»-ն երկար պատմություն ունեցող ձեռնակատիրական բարեգործական ընկերություն է, որը զբաղվում է ալկոհոլի և թմրանյութերի չարաշահման հարցերով Լոնդոնի հյուսիսային հատվածում: Ընկերությունը շատ արդյունավետ ծառայություններ է մատուցում, սակագները մատչելի են (նկատի ունենալով շահառուներին մատուցվող օգնության շարունակական բնույթը), իսկ հաճախորդների շրջանում ռեցիդիվի տոկոսը ցածր է:

Սակայն «Haga»-ը նկատեց է, որ իր կապը շահագրգիռ կողմերի հետ թույլ էր: Տպագրվող զեկույցները և ամենամյա ֆինանսական հաշվետվությունները չէին ընթերցվում: Իսկ դա նշանակում էր, որ ընկերության մասին իրազեկվածությունը թերի էր, դժվար էր շահառուներ

ներգրավել և ստանալ համայնքի՝ հետևաբար նաև ֆինանսավորողի աջակցությունը:

Բարեգործական ընկերությունը ժամանակ և ռեսուրսներ ներդրեց՝ փորձելով ավելի լավ հասկանալ իր շահագրգիռ կողմերի և նրանց կողմից տեղեկություններ ստանալու ուղիները: «Haga»-ը մտածեց, որ ընտանիքի անդամները տանը և այլ վայրերում /վարսավիրանոց և այլն/ կարդում են հայտնի մարդկանց մասին պատմող նորաձևության ամսագրեր և լայնորեն քննարկում այնտեղ ներկայացված տեղեկատվությունը:

«Haga»-ն որոշեց փոխել իր հաղորդակցության ռազմավարությունը և իր տարեկան զեկույցները սկսեց հրապարակել ոճի և նորաձևության վերաբերյալ ամսագրի տեսքով, ինչպիսին «Hello!» ամսագիրն է: Արդյունքում խիստ մեծացավ ամսագրի շրջանառությունը, տպագրված տեղեկությունները դարձան ավելի հասանելի լայն զանգվածներին, նոր շահագրգիռ կողմեր սկսեցին կապ հաստատել Haga-ի հետ: Հետագա հարցումը ցույց տվեց, որ ընթերցողները պահում են տպագրված զեկույցները, հիշում են և ամիսներ շարունակ քննարկում դրանցում զետեղված տեղեկատվությունը: Քիչ թվով այլ կազմակերպություններ կարող էին նման հաջողություն ապահովել:

Ձեր վերլուծությունը

- ❑ Արդյո՞ք «Haga»-ը լավ է պատկերացնում, որն է իր հիմնական լսարանը:
- ❑ Կատարվե՞լ է լսարանի հիմնական սեգմենտների հետազոտություն և/կամ կազմվել են դրանց վարքագծային նկարագրերը:
- ❑ Արդյո՞ք ընկերությունը գիտի, թե որոնք են ճիշտ հաղորդակցության ուղիները այդ լսարանի համար:
- ❑ Արդյո՞ք կան վերոնշյալ հաղորդակցության ուղիների միջոցով ծրագրի գովազդմանը նպաստելու համար առանձնացված ռեսուրսներ և սահմանված ժամկետներ:

Ինչպես մշակել մարկետինգի և հաղորդակցության պլան

Մարկետինգի պլանի համար հարկավոր է հաշվի առնել հետևյալը.

1) Թիրախային լսարանը. Ո՞ւմ ուշադրությունն եք ցանկանում գրավել:

2) Առանցքային ուղերձներ. Ի՞նչ եք ցանկանում հաղորդել յուրաքանչյուր թիրախային լսարանին: Այդ ուղերձների մի մասը նույնը կլինի տարբեր լսարանների համար, սակայն կլինեն լսարաններ, որոնք ավելի պատշաճ կարծազանքեն այլ ուղերձի:

3) Մարկետինգի ուղիներ. Ինչպե՞ս եք փոխանցելու Ձեր ուղերձը: Ո՞րն է Ձեր լսարանի հետ կապ հաստատելու լավագույն ձևը :

4) Ռեսուրսներ. Ի՞նչ ռեսուրսներ են անհրաժեշտ Ձեզ և ի՞նչ պահանջներ է ներկայացնում Ձեր ընտրած մարկետինգի ուղին (օրինակ՝ գովազդի մշակում, տեքստի կազմում, կուպոններ, բյուջե):

5) Տևողություն. Որքա՞ն ժամանակ է Ձեզ հարկավոր: Որքա՞ն ժամանակ եք հնչեցնելու այդ ուղերձները:

6) Ազդեցություններ. Ի՞նչ նպատակ եք իրագործելու այս մարկետինգային միջոցառումների օգնությամբ: Այն պետք է անմիջական կապ ունենա Ձեր մարկետինգի ռազմավարության նպատակների հետ:

7) Գործողություններ. Եվ վերջապես, կոնկրետ ի՞նչ եք անելու, որպեսզի այդ ամենը իրականանա:

Մարկետինգի և հաղորդակցության որակյալ պլանը պետք է լինի հստակ և հեշտ ենթարկվի մոնիտորինգի, որպեսզի յուրաքանչյուր անձ այն հասկանա և ապահովի իր մասնակցությունը դրանում (տես ստորև՝ մոնիտորինգի հատվածը):

Մեթոդ. Հաճախորդի վերլուծություն

Եթե հաճախորդները գնումներ են կատարում Ձեր առևտրի տաղավարից կամ խանութից՝ պատճառն այն է, որ դուք առաջարկում եք նրանց կարիքներին համապատասխանող ապրանք կամ ծառայություն: Հավանաբար կցանկանաք տալ հետևյալ հարցերը.

- ❑ Ովքե՞ր են Ձեր ներկայիս հաճախորդները:
- ❑ Ովքե՞ր են Ձեր պոտենցիալ հաճախորդները:
- ❑ Ի՞նչ են նրանք փնտրում:
 - Ցածր գին
 - Ֆիզիկական որակ
 - Հաճախորդի որակյալ սպասարկում
 - Օպերատիվություն
 - Վերոնշյալների համադրություն
- ❑ Ի՞նչ են նրանք մտածում Ձեր մասին:
- ❑ Ինչպե՞ս կարող եք նրանց հետ կապ հաստատել:
- ❑ Հաճախորդի ո՞ր կարիքներն եք Դուք բավարարում:
- ❑ Ի՞նչ հաջողությամբ եք բավարարում այդ կարիքները:
- ❑ Ինչպիսի՞ այլ հնարավոր կարիքներ կարող եք բավարարել:
- ❑ Նկատվո՞ւմ են պահանջարկի աճի կամ կրճատման միտումներ:
- ❑ Դրանք փոփոխվո՞ւմ են տարվա ընթացքում:

Այս հարցերի մի մասի պատասխանները ստանալուց հետո Դուք սկսում եք հասկանալ Ձեր հաճախորդներին, նրանց շարժառիթները և վարքագիծը, մասնավորապես՝ Ձեր սոցիալական ձեռնարկության հետ կապված նրանց գնորդական վարքագիծը:

Մարկետինգի և հաղորդակցության պլանի օրինակ

Դուք կարող եք ունենալ այնքան թիրխային լսարաններ, որքան առանցքային շահագրգիռ կողմեր: Հարկավոր է նախատեսել առնվազն մեկ մարկետինգային միջոցառում, որը կարևոր է յուրաքանչյուր առանցքային շահագրգիռ խմբի համար:

Եթե մատչելի են լրացուցիչ ռեսուրսներ (դրամական միջոցներ, մարդիկ կամ ժամանակ) կարող եք հնարավորություն գտնել և ընդլայնել Ձեր հաղորդակցության պլանը՝ ներառելով նաև նվազ կարևոր շահագրգիռ կողմերը:

| Թիրխային լսարան | Առանցքային ուղերձներ | Ուղիներ | Ռեսուրսներ | Տևողություն | Ազդեցություն | Միջոցառումներ |
|--|--|---|--|---|---|---|
| Երիտասարդներն արևելյան Լոնդոնում գործազուրկ են, դուրս են ուսուցման կամ կրթական ծրագրերից | Մեր սոցիալական ձեռնարկությունը կարող է օգնել ձեզ գտնել հետաքրքիր աշխատանք՝ մեր եռամսյա | Երիտասարդական կենտրոններ, խանութներ և տեղական կամավորական կազմակերպություններ և | 2000 գրքույկներ ի մշակում և տպագրում Բյուջեն՝ £500.00 | Հավաքագրում 2 ամսով՝ նախքան ծրագրի մեկնարկը | 50-ով ավելի երիտասարդներ արևելյան Լոնդոնից դիմում են և մասնակցում ուսուցման | Բաժանել 2000 գրքույկներ ընտրված ուղիներով |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|--|---|--|
| | վերապատրաստման և մենթորության միջոցով | օրենսդիր մարմիններով քեր աշխատում են երիտասարդների հետ | | | ծրագրին | |
| Արևելյան Լոնդոնի տեղական իշխանություններ | Հաջողության բարձր ցուցանիշ ունեցող մեր ուսումնական ծրագիրը կկրճատի Ձեր թաղային համայնքում ապրող երկտարասրտների գործազրկությունը | Հասցեական էլ. նամակներ , հեռախոս ազանգեր կարծիք ձևավորող ղեկավար պաշտոնյաներին, ինչպես նաև անհատական հանդիպումներ | Ժամանակ՝ հանդիպումների ժամանակացույց կազմելու, էլ. նամակներ կազմելու և հանդիպումներին մասնակցելու համար | Շարունակական՝ մինչև հանդիպումների կազմակերպումը: | Ներգրավել Արևելյան Լոնդոնի տեղական իշխանության երկու ներկայացուցիչներ՝ հաջորդ տարվա ուսումնական ծրագրին մեկնարկ տալու համար | Մշակել անձանց ցանկ և զանգահարել նրանց, գրել էլ. նամակներ և կազմակերպել հանդիպում՝ ուսումնական ծրագիրը ներկայացնելու համար: |

Գծապատկեր. Մարկետինգի հաղորդակցության պլանի օրինակ

Վարժություն. Հիմա Դո՛ւք փորձեք

Կիրառե՛ք այս գործիքները (1) «Haga»-ի օրինակին և (2) Ձեր սեփական ծրագրին:

Պարզեցրեք Ձեր մարկետինգի ռազմավարությունը և շահագրգիռ կողմերի վերլուծությունը՝ այն դարձնելով գործնական պլան: Այդ կօգնի գովազդել ծրագիրը՝ ունենալով սահմանափակ ռեսուրսներ:

| Թիրախա յին լսարան | Առանցքա յին ուղերձ | Ուղիներ | Ռեսուրս ներ | Տևողու թյուն | Ազդեցու թյուն | Միջոցա ռումներ |
|----------------------------------|-------------------------------|----------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Մշտադիտարկում և բարելավում

Դյուրին է տարվել առօրյա գործերով և շեղվել Ձեր ռազմավարությունից, ուստի կանոնավոր կերպով ստուգեք մարկետինգի պլանը: Հանձնարարեք ռազմավարությունն առաջ տանելու պատասխանատվությունը:

Հիշեք, որ պլանը գործիք է և եթե հանգամանքները փոխվեն, գուցե հարկ լինի փոխել ռազմավարությունը՝ որպեսզի այն լինի գործնական և համարժեք: Մեկ անգամ ևս մտածեք, թե ինչպես է դա արվելու, ով պետք է դա անի և ինչ հաճախականությամբ:

Մարկետինգ և բյուջեի մասին հաղորդակցություն

Մարկետինգի և հաղորդակցության լավագույն պլանները պարզ են և հեշտ իրագործելի: Դրանք պետք է տեղավորվեն առկա բյուջեի և ռեսուրսների շրջանակներում: Լրացուցիչ տեղեկությունների համար տես՝ *Բաժին 3. Շահագրգիռ կողմերի ցանցերի ստեղծման մեթոդներ:*

Սոցիալական ձեռնարկությունները մեծ առավելություն ունեն, քանի որ սոցիալական փոփոխությունների նրանց դրդապատճառները մեծ աջակցություն են վայելում: Օգտվեք այդ առիթից և ռեսուրսներ ներգրավեք Ձեր աջակիցներից/ցանցերից և այլ աղբյուրներից: Պատրաստ եղեք «մուրալ, պարտք վերցնել կամ գողանալ» և հարմարեցնել ռազմավարությունները և գործիքները Ձեր սեփական կարիքներին:

Թվային հաղորդակցության միջոցները և առցանց գործիքները, ինչպիսիք են՝ կայքէջերը, բլոգները և սոցիալական ցանցերը անվճար են և կարող են փոխլրացնել Ձեր թողարկած տեղեկատվական թերթիկները և կայքէջը:

Ո՞րն է հաջորդ քայլը:

Այժմ, երբ ծանոթ եք Ձեր ծրագրի մարկետինգի և գովազդմանորոշ ընդունված մեթոդներին, կարող եք կիրառել դրանք այս բաժնի սկզբում Ձեր ուշադրությանը ներկայացված «Haga»-ի օրինակին, ինչպես նաև Ձեր սեփական իրավիճակին:

Բաժին 6. Թիմի կառավարում

Ի՞նչ է թիմի կառավարումը և ինչո՞ւ է այն կարևոր

Թիմի կառավարումը մեթոդների, գործընթացների և գործիքների կիրառման համակարգված մոտեցում է, որը թույլ է տալիս լավագույն արդյունքը ստանալ նույն նպատակի համար աշխատող անհատների խմբի գործունեությունից:

Լավ կառավարվող թիմը գերազանց հաղորդակցություն է ապահովում իր անդամների միջև և արտաքին շահագրգիռ կողմերի հետ, ունի ընդհանուր տեսլական, ամուր աշխատանքային էթիկա, կարող է ժամկետներում և բյուջեին համապատասխան իրականացնել իր աշխատանքային պարտականությունները: Առանց թիմի արդյունավետ կառավարման, ռեսուրսները կարող են ծախսվել ոչ արդյունավետ, ժամանակը և գումարները անիմաստ վատնվեն կամ հանձնարարականների կատարմանն ուղղված աշխատանքները անտեղի կրկնվեն:

Թիմի կառավարման համար կիրառվում են բազմաթիվ գործիքներ: Մենք կուսումնասիրենք Թաքմանի Թիմի դինամիկան: Նորագույն ռազմավարությունների, օրինակ՝ Իրավիճակային կառավարման մանրամասները տես կից՝ *Նորագույն ուսումնական ձեռնարկում*:

Կոնկրետ օրինակ. Վերաստեղծվող

«Վերստեղծվողը» (Re-made-able) սոցիալական ձեռնարկության ուսանողական ծրագիր էր, որը մասնակցել է Լոնդոնի տնտեսագիտական համալսարանի «Pitch It» մրցույթին: «Pitch It»-ը Լոնդոնի տնտեսագիտական համալսարանի Ձեռնարկատերերի ընկերության ձեռնարկությունների մրցույթ է: Թեև չի ծրագիրը չի հաղթել, սակայն հաջողությամբ անցել է եզրափակից և մեծ հավանության արժանացել:

Ղեկավար թիմը բաղկացած էր բիզնեսի կառավարման մագիստրոսի կոչում ստացած երեք եվրոպացի ուսանողներից: Նրանք աշխատել էին Եվրոպայի տարբեր խոշոր բազմազգ կազմակերպություններում և ԼՆՈՒՌՈՆ էին եկել ղեկավար կազմի համար նախատեսված բիզնեսի կառավարման մագիստրոսական ծրագիրն ավարտելու համար:

«Վերստեղծվող» ընկերությունը օգտագործում էր կեղծված ապրանքանիշով հագուստ, որն առգրավվում էր սահմանային մաքսային կետում: Որպես կանոն, նման դեպքերում հարկավոր է կապվել տվյալ ապրանքանիշը ներկայացնող պաշտոնական գրասենյակի հետ, որի մտավոր սեփականության իրավունքը ոտնահարվել է /օրինակ որևէ բրենդի սեփականատեր, առևտրային նշանի սեփականատեր կամ հեղինակային իրավունք ունեցող անձ/: Բրենդի սեփականատերը սովորաբար ոչնչացնում է կեղծված ապրանքը՝ հագուստը հողում թաղելու կամ այրելու միջոցով:

«Վերստեղծվողը» հաստատել է ինստիտուցիոնալ կապեր և ձեռք բերել համաձայնություն մաքսային ծառայության, սահմանային հսկողության մարմինների և բրենդների սեփականատերերի հետ՝ հագուստը վերափոխելու վերաբերյալ: Թեև այս տեսակի առգրավված ապրանքները կեղծ են, դրանք միանգամայն հարմար են կրելու համար: Հագուստը վերաբրենդավորվում է՝ հեռացնելով ապրանքային նշանները և ներսի պիտակները:

Այս հագուստը կարող է տարբեր ձևերով բաժանվել անապահով մարդկանց՝ նվիրատվության կամ բարեգործական խանութներում որպես «Վերստեղծվող»-ի ապրանքանիշը կրող հագուստի գիծ վաճառելու միջոցով:

Բազմաթիվ այլ ծրագրերի նման, այստեղ ևս գործառնական մոդելը ամուր է և խելամիտ, թեև կան որոշակի կարևոր հարաբերություններ խոշոր ընկերությունների և պետական մարմինների հետ: Մրցույթի ընթացքում կաին որոշակի մտավախություններ ծրագրի կայունության հարցում, քանի որ համատեղվում էր մագիստրատուրայի ուսումը և լրիվ դրույքով աշխատանքը:

Մրցույթի դատավորների մտահոգությունը ֆինանսական կամ բնապահպանական բնույթի չէր, այլ առնչվում էր գործառնական կայունությանը և կառավարման թիմի՝ անձնական, գիտական և մասնագիտական կյանքը սոցիալական ծրագիր իրականացնելու պահանջների հետ համատեղելու կարողությանը:

Ձեր վերլուծությունը

Հավանական է, որ այս կառավարման թիմը շատ նման է Ձեր թիմին: Նրանքուսանողներ են և ուսանելու ընթացքում աշխատում են սոցիալական ծրագրի վրա: Նրանք հստակ նշում են, որ այս ծրագրի պլանավորումը և նախնական փուլի իրականացումը մեծ նշանակություն ունեն իրենց մասնագիտական հմտությունները զարգացնելու և ինքնակենսագրական տվյալները հարստացնելու համար՝ բարձրացնելով նրանց զբաղվածունակությունը: Եվ սա ասվում է հակառակ այն բանի, որ նրանք աշխատում են և սովորում մագիստրատուրայում:

Ուսումնասիրեք և վերլուծեք օրինակը: Կարո՞ղ եք այն վերլուծել թիմի կառավարման վերաբերյալ դասեր քաղելու տեսանկյունից: Եթե վերլուծության համար Ձեր հարկավոր է որոշակի կողմնորոշում, ապա փորձեք պատասխանել ստորև հարցերին:

- ❑ Ինչպե՞ս էին նրանք կառավարում իրենց ժամանակը՝ համատեղելով ուսումը, աշխատանքը և բիզնեսի հիմնումը:
- ❑ Ինչպե՞ս էին Ձեր կարծիքով թիմի անդամներն աշխատում միմյանց հետ:
- ❑ Ինչպե՞ս էին կարողանում ներդաշնակեցնել աշխատանքը, տնային հոգսերը, սոցիալական և գիտական կյանքը՝ սոցիալական ձեռնարկության ծրագրի մշակման և միաժամանակ մագիստրատուրայում սովորելու հետ:

- ❑ Ինչպե՞ս էին կառավարում սեփական ժամանակը և ինչպես էին կառավարում մեկը մյուսին:
- ❑ Նրանք բոլորն են հմուտ, զարգացած և կրթված անհատներ են, ովքեր ցուցադրել են կառավարման և առաջնորդման առաջնակարգ ներուժ՝ մագրիստրատուրայում ընդգրկվելու համար: Ձեր կարծիքով ի՞նչ կառուցվածք ունեի թիմը: Արդյո՞ք մեկ ղեկավար էր, բոլորի կողմից ընտրված ղեկավար, համագործակցային կամ կոլեկտիվ մոտեցում՝ համադրելով բոլոր մասնակիցների հմտությունները և գիտելիքները:
- ❑ Արդյո՞ք Ձեր ծրագրի թիմում նկատելի են այս վարքագծի ցանկացած դոսևորումներ:
- ❑ Ինչպե՞ս է հարկավոր փոփոխել կառավարման ձեր աշխատառճը՝ թիմային աշխատանքից առավելագույն արդյունքներ ստանալու համար:

«Վերստեղծվող». Վերլուծություն և մեկնաբանություններ

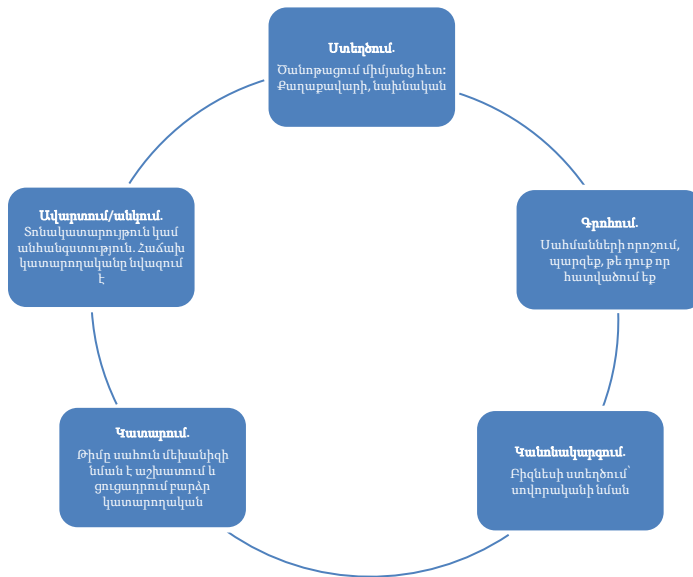
Այս աշխատանքը կատարելու դրդապատճառն այն էր, որ նույնիսկ լինելով կայացած կազմակերպությունների աշխատակցիններ, նրանք կարող էին ձեռք բերել նոր հմտություններ և սովորել ձեռնարկատիրական նոր մոտեցումներ՝ մշակելով փորձարարական ուսանողական ծրագիր, որը կօգներ նրանց հետագա մասնագիտական առաջխաղացման մեջ:

Թաքմանի թիմի շարժը

Այս մոտեցումը թիմային աշխատանքին դիտարկում է առանձին անհատների, թիմը որպես ամբողջություն և թիմի փոխհարաբերությունների և կատարողականի հնարավոր փոփոխությունները ժամանակի ընթացքում: Սա թիմի կյանքի շրջափուլի և զարգացման դասական մոդել է:

Այն կարող է կիրառվել որպես ախտորոշիչ գործիք: Դուք կարող եք օգտագործել այս մոդելը մարդկանց վարքագիծը ուսումնասիրելու համար և

- ❑ Տեսնել, թե թիմի կյանքի շրջափուլի որ հատվածում է գտնվում թիմը:
- ❑ Հասկանալ, թե աշխատակազմի անդամներին կառավարելու համար կառավարման որ մեթոդները կարող են լինել առավել հաջող:
- ❑ Չափելու համար առաջընթացը՝ տեսնելով անցումը շրջափուլի հաջորդ փուլին:



Գծապատկեր. Թաքմանի թիմի դինամիկան և թիմի կյանքի շրջափուլը

| Փուլ | Կառավարման ռազմավարություններ |
|---|---|
| Ստեղծում | |
| <p>Մեծ կախվածություն ղեկավարից, ով ուղղորդում է գործընթացը</p> <p>Թիմի թույլ կառավարում</p> <p>Դերերն ու պարտականությունները հստակ չեն սահմանված</p> <p>Գործընթացները հաճախ անտեսվում են</p> <p>Անդամները չեն վստահում ղեկավարությանը</p> | <p>Բռնատիրական / հրահանգային</p> <p>Ըստ տրամադրության/իրավիճակային ղեկավարում</p> <p>Տեղեկատվության փոխանակում և ուղղորդում</p> |
| Քննարկում /գրոհում | |
| <p>Թիմի անդամները մրցակցային եղանակով գրավում են իրենց դիրքը հիերարխիայում</p> | <p>Նպատակի սահմանում՝ փոխհարաբերությունների և հուզական հարցերի պատճառով չշեղվելու համար</p> |
| <p>Բախումը հաճախ բացասական է և սուբյեկտիվ</p> | <p>Անհատների և խմբերի միջև փոխզիջումներ՝ խաղաղարարություն</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Նպատակը դառնում է ավելի հստակ, սակայն դեռևս կան բազմաթիվ անորոշություններ</p> <p>Ստեղծվում են ընդհանուր շահեր ունեցող խմբեր</p> | <p>Թիմի անդամների պատրաստում</p> |
| <p>Կարգավորում</p> | |
| <p>Ավելի մեծ համաձայնություն և փոխըբնում</p> <p>Դերերը և պարտականությունները հստակ են և ընդունելի</p> <p>Ավելի մեծ նվիրում և միասնականություն</p> <p>Թիմը մշակում է իր սեփական գործընթացները /աշխատառճը</p> | <p>Համատեղ ղեկավարում (թիմի անդամները ստանձնում են այս դերերը)</p> <p>Օժանդակություն և հնարավորությունների ընձեռում</p> <p>Հետաքրքիր աշխատանք, թիմային ոգու ամրապնդում և սոցիալական միջոցառումներ</p> <p>Օժանդակություն ձևավորվող աշխատանքային պրակտիկային</p> |
| <p>Կատարում</p> | |
| <p>Թիմը ռազմավարական առումով ավելի իրազեկված է</p> <p>Թիմն ունի ինքնուրույնության բարձր աստիճան</p> | <p>Թիմին հարկավոր չէ ուղղություն կամ օժանդակություն</p> <p>Անցում դեպի անձնական և միջանձնային զարգացում</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Թիմը «գերակատարում» է աշխատանքը</p> <p>Բախումը դրական է և օբյեկտիվ</p> <p>Թիմի անդամները միմյանց նկատմամբ հոգատար են</p> | <p>Պատվիրակում և վերահսկողություն, այդ թվում՝ պատվիրակված հանձնարարականներ և ծրագրեր</p> |
|---|--|

Դադարեցում

| | |
|--|--|
| <p>Թիմի միջև կապերի խզում</p> <p>Անդամներն անցնում են հանգստի, տեղի են ունենում փոփոխություններ</p> <p>ԿԱՄ</p> <p>Կատարողականը նվազում է, իսկ անհանգստությունն աճում</p> | <p>Խորհրդատվություն</p> <p>Անպաշտպան լինելու զգացողություն կամ փոփոխությունների հանդեպ վախ</p> <p>Տոնակատարություն</p> |
|--|--|

Գծապատկեր. Թաքմանի թիմի դինամիկայի օգտագործումը՝ կառավարման համապատասխան ոճերն ընտրելու նպատակով

Վարժություն. Այժմ դուք փորձեք

- ❑ Քայլ 1. Ձեր թիմի զարգացմանը զուգընթաց պարզեք, թե որ փուլում եք գտնվում
- ❑ Քայլ 2. Խորհրդակցեք թիմի հետ և պարզեք արդյո՞ք նրանք ևս համաձայն են, որ գտնվում եք թիմի զարգացման կոնկրետ փուլում:
- ❑ Քայլ 3. Կիրառեք տվյալ փուլի համար կառավարման համապատասխան ռազմավարություն՝ հնարավորինս արագ Փուլ 4-ին անցում կատարելու համար:
- ❑ Քայլ 4. Հիշեք, որ սա թիմի կառավարման մոտեցում է, որը չի ենթադրում մեկանգամյա գործողություն: Դուք շարունակաբար կիրառում եք այս գիտելիքները, իրազեկման և կառավարման ռազմավարությունները:

Կոնկրետ օրինակ. Թիմի կառավարման միջանձնային հմտություններ

Դուք արագորեն աճող սոցիալական ձեռնարկության գործադիր տնօրենն եք: Ծրագրի աճի հետ կապված պահանջները և ծրագրի բարդությունը ստիպել են, որ մեծ ներդրում կատարեք՝ աշխատանքի վերցնել ֆինանսական գծով տնօրեն Ջեննիին:

Ջեննիին երաշխավորել էր Ձեր խորհրդի անդամներից /խորհրդականներից մեկը, ով մասնագիտությամբ հաշվապահ է: Նա շեշտել էր, որ հարկավոր է աշխատանքի վերցնել բարձր մասնագիտական որակավորում ունեցող ֆինանսիստի, ով կարող է գլուխ հանել մոտ ապագայում սպասվող ծրագրի աճից և բարդությունից: Ջեննիին արագ գործի վերցրեցին՝ մրցույթի արդյունքում:

Նա արդարացրեց հույսերը. ֆինանսական հարցերը կարգավորված են, իսկ ռազմավարական օժանդակության և մեկնաբանության համար անհրաժեշտ ամեն բան

արվում է ժամանակին և պատշաճ կերպով: Խորհուրդը չափազանց գոհ է: Նույնիսկ Ձեր բանկի կառավարիչն է գոհ: Ջեննին որոշակի անձնային խնդիր ունի , երբեմն նրա հետ դժվար է շփվելը: Սակայն ֆինանսիստից այդ էլ ակնկալվում է:

Ութ ամիս հետո թիմի անդամները սկսեցին ավելի շատ բողոքել Ջեննիից: Բողոքները տարաբնույթ էին՝ բյուջեի և ռեսուրսների ոչ ճկուն կառավարումից (թույլ չի տալիս կառավարիչներին ծախսել) մինչև վատ հաղորդակցումը և հաշիվները, բյուջեն և ֆինանսական տեղեկությունները բացատրելու անկարողությունը: Աշխատողների մեծ մասը շատ է վախենում թվերից և դժվարությամբ է ընկալում ֆինանսական պարզ տեղեկությունները: Ջեննին պահանջում է, որ մյուսներն էլ իր ընթացակարգերին և կատարեն իր հրամանները, որոնք երբեմն թիմին թվում են անտրամաբանական:

Ջեննին չի մասնակցում ասեկոսներին և սովորաբար առաջարկում է վերադառնալ իրենց գործերին: Նա նաև դժվարությամբ է շփվում մյուսների հետ սոցիալական միջոցառումների ժամանակ:

Նույնիսկ մատակարարները և գործընկերները բողոքում են նրա կտրուկ տոնից, երբ խոսքը գնում է դրամահավաքների, բյուջետավարման, ծրագրի ընթացքի վերաբերյալ հաշվետվությունների, գնագոյացման և այլ հարցերի մասին:

Ինչպե՞ս կկառավարեք Ձեր թիմի անդամ Ջեննիին

- ❑ Ի՞նչ է նա ուզում:
- ❑ Որո՞նք են հիմնախնդիրները:
- ❑ Արդյո՞ք կա տարբերություն նրա վարքագծի արտաքին դրսևորումների և պատճառների միջև:

❑ Ի՞նչ կարող եք անել այդ արտաքին դրսևորումները կամ պատճառները կարգավորելու համար:

❑ Ինչպե՞ս կարելի է առավելագույնս օգտագործել նրա ունակությունները :

Գուցե այս հարցերի մասին խորհելով կկարողանաք ավելի լավ հասկանալ հիմնախնդիրը, Ձեր ունեցած տարբերակները և Ջեննիին կառավարելու լավագույն մոտեցումը:

❑ Հավաքեք բողոքներին վերաբերող համակողմանի մանրամասները,

❑ Դրանցից քանի՞սն են հիմնավոր:

❑ Ջեննիի հետ հանդիպում կազմակերպեք:

❑ Խնդրեք, որ նա պատմի, թե ինչպես է կատարում իր աշխատանքը և ինչպես է շփվում թիմի հետ: Ստուգեք նրա ինքնագիտակցությունը:

❑ Կոնկրետ և հանգամանալից ներկայացրեք Ձեր տեսակետը և դիտարկումները, բացատրեք, թե ինչու են դրանք մտահոգիչ: Խոսեք ուղղիղ, սակայն ոչ ագրեսիվ:

❑ Գնահատեք, արդյոք նա պատրաստ է փոխվել:

❑ Համաձայնեցրեք նրա հետ փոփոխությունների ուղղությունները:

❑ Համաձայնեցրեք բարելավման փոքր (3?), բայց կոնկրետ խնդիրներ:

❑ Սահմանեք վարքագծային փոփոխության թիրախներ և ժամանակացույց, խնդրեք նրան հետևել դրանք:

❑ Համաձայնվեք օգնել նրան (ուսուցում/ մենթորություն /վերապատրաստում) կամ գուցե խնդրեք Ձեր կազմակերպությունից դուրս որևէ մեկին անել այդ(գուցե Խորհրդի անդամի)՝ սկզբում ուղղորդելով նրան:

- ❑ Կազմեք ուսումնասիրության ժամանակացույց՝ (շաբաթական/ առնվազն սկզբնական շրջանում)
- ❑ Պայմանավորվեք, որ վարքագծային փոփոխությունները կազդեն նրա կատարողականի գնահատման վրա:
- ❑ Նախատեսեք զրույցներ թիմի անդամների հետ, քննարկեք Ջեննիի դրական կողմերը, ինչպես կարող են թիմի անդամներն օգնել Ջեննիին փոխվել:
- ❑ Ուրի՞շ:

Կոնկրետ օրինակ. Կառավարման հմտությունների խթանում

Յասմինը սոցիալական աշխատող է: Նա աշխատում է սոցիալ-տնտեսական լուրջ խնդիրներ ունեցող ընտանիքների հետ, հաջողությամբ օգնում է նրանց, գտնում է նպաստների և աջակցության հնարավորություններ: Նա վայելում է Ձեր ընկերության աշխատակիցների հարգանքը, նրան հաճախ են օգնության համար դիմում այլ սոցիալական աշխատողներ և ղեկավարներ: Ղեկավարների հետ վեճերի ժամանակ հաճախ են դիմում Յասմինի օգնությանը:

Բացի այդ, Յասմինը վայելում է սոցիալական աշխատողների, բժշկական անձնակազմի և մյուսների հարգանքը: Նրան հաճախ են հրավիրում հանդիպումների և սեմինարների, որոնց ժամանակ նա ներկայացնում է իր աշխատանքը և իր կիրառած լուծումները: Նա բազմաթիվ մրցանակների է արժանացել որպես տեղական համայնքի առաջամարտիկ:

Ձեր բոլոր ղեկավար աշխատողները համամիտ են, որ հարկավոր է առաջ քաշել Յասմինին և ավելի ակտիվորեն օգտագործել նրա հմտությունները՝ սոցիալական աջակցության թիմի կատարողականը բարելավելու նպատակով: Դա կօգնի, որ ընդալայնեք Ձեր

գործունեությունը և կնքեք ավելի խոշոր և բարդ պայմանագրեր: Մի քանիսն արդեն Յասմինի ականջին շնչացել են, որ նրան պատրաստվում են առաջ քաշել:

Վերջերս Յասմինի վարքագծում նկատելի փոփոխություն է տեղի ունեցել: Նա հաճախ է դառնում ագրեսիվ, նույնիսկ կոպիտ: Հարցերին չափազանց զգայական պատասխաններ է տալիս, ուշանում է հանդիպումներից և մշտապես հոգնած տեսք ունի: Նա ուրախ է միայն այն ժամանակը, երբ աշխատում է իր շահառու ընտանիքների հետ, ովքեր շարունակում են գովել նրան այնպես, ինչպես բոլոր ցանցերը, որոնց հետ նա աշխատում է և ուր ուղեգրում ընտանիքներին:

Դուք և ղեկավարների թիմը փորձել էր նրբանկատորեն պարզել նրա վարքագծի փոփոխման պատճառը, բայց ապարդյուն: Հիմա արդեն սկսել է կասկածել արդյոք արժե Յասմինին առաջ քաշել:

Ինչպես կարող եք կառավարել Ձեր սոցիալական աշխատողին:

- ❑ Ի՞նչ վիճակ է ստեղծվել: Արդյո՞ք կա հիմնապատճառ:
- ❑ Ո՞րն է դա Ձեր կարծիքով:
- ❑ Ի՞նչ տարբերակներ ունեք:
- ❑ Ո՞րն է հարցի օպտիմալ լուծումը:
- ❑ Ինչպե՞ս կարող եք կարգավորել իրավիճակը:

Եթե դժվարանում եք վերլուծել այս օրինակը, ապա փորձեք խորհել ստորև հարցերի և դիտարկումների վերաբերյալ:

□ Հասկացեք խորքային հիմնախնդիրները:

- Արդյո՞ք Յասմինն իր համար սովորական միջավայրում է: Իսկ ի՞նչ կասեք նրա գործընկերների մասին:
- Արդյո՞ք նրան մտահոգում է, որ չի կարող գլուխ հանել փոփոխություններից և պարտականություններից:
- Արդյո՞ք ընտանիքների կամ գործընկեր սոցիալական աշխատողների կողմից եղել է դավաճանություն:
- Գուցե խնդիրը արտաքին գնահատաման բացակայության մեջ է:
- Հմտությունների կորուստ. Արդյո՞ք նա կարող է այլ պարտականություններ ստանձնել:
- Գուցե նա անհանգստանում է թղթային աշխատանքի /բյուջեի /քաղաքական հարցերի պատճառով:
- Գուցե անհանգստանում է, որ նոր դերը նրա մոտ չի ստացվի:
- Գործնական աջակցություն
- Հուզական աջակցություն
- Իր և հաճախորդների խմբի օգուտներն առաջավոր փորձի ներդրումից և տարածումից:

- ❑ Հմտությունների բնութագիր
- ❑ Ցուցաբերելիք աջակցությունը
- ❑ Հասկանալ ինչպես է նվազեցվելուռիսկը
- ❑ Ուսուցում՝ տեխնիկական գիտելիքների և հմտությունների զարգացման համար
- ❑ Մենտորություն՝ անձնական և մասնագիտական զարգացման համար
- ❑ Աստիճանաբար անցնել նոր դերակատարմանը
- ❑ Քննարկումներ անցկացնել գործընկերների հետ՝ ցույց տալու համար նոր դերի ստանձնման հարցում աջակցություն և խանդավառություն:
- ❑ Արդյո՞ք կան նաև այլ հարցեր:

Բաժին 7. Սոցիալական ձեռնարկություն

Ի՞նչ է սոցիալական ձեռնարկությունը

Աշխարհում կիրառվում են սոցիալական ձեռնարկության բազմաթիվ սահմանումներ: Մեր աշխատանքային սահմանումը կլինի հետևյալը. «Առևտրային բիզնեսի մոդելների կիրառումը սոցիալական և բնապահպանական խնդիրների լուծման նպատակով»:

Սոցիալական ձեռնարկությունները տարբերվում են հասարակական կազմակերպություններից (<4) կամ առևտրային ընկերություններից, քանի որ ցանկանում են կիսել իրենց ստեղծած արժեքը շահագրգիռ կողմերի հնարավորինս լայն խմբերի հետ: Բարեգործական ընկերություններն ավելի շատ ուղղված են սոցիալական արժեքների

ստեղծմանը և դրանք հասարակության շահերին ծառայեցնելուն, մինչդեռ առևտրային ընկերություններին հիմնականում հետաքրքրում է ֆինանսական արժեքի ստեղծումը:

Ընդունված է, որ սոցիալական ձեռնարկությունը ունի հետևյալ երեք հիմնական հատկանիշները:

- ❑ Նրանք որոշ առումով և ծավալով առևտրային գործունեություն են ծավալում: Այնսինքն՝ դրանք ձեռնարկություններ են: Նրանք շուկային (հանրությանը, ընկերություններին, ՀԿ-երին կամ պետությանը) վաճառում են ապրանք, ծառայություններ կամ աշխատանք: Նրանք ֆինանսապես կենսունակ են, քանի որ վաստակում են կայուն գործունեություն ծավալելու համար անհարեժշտ ամբողջ գումարը կամ դրա մի մասը:
- ❑ Նրանք ունեն սոցիալական կամ բնապահպանական նպատակ: Սոցիալական ձեռնարկությունները կարող են ունենալ սոցիալական նպատակներ, օրինակ՝ համայնքի բնակիչների համար աշխատատեղերի ստեղծումը, կամ բնապահպանական նպատակներ, օրինակ՝ աղբավայրեր թափվող կենցաղային թափոնների կրճատումը, կամ էլ օգտագործում են իրենց ֆինանսական ուժը տեղական գնումների միջոցով տեղական տնտեսությունը զարգացնելու նպատակով:
- ❑ Տնտեսվարում կամ սոցիալական սեփականատիրության, թափանցիկության և հաշվետվողականության որևէ այլ ձև: Սոցիալական ձեռնարկությունները դասական առումով չունեն «սեփականատեր»: Հիմնադիրները և ղեկավար անձնակազմը գործում են որպես տնտեսվարներ, ովքեր ստեղծում են արժեքավոր ռեսուրս ամբողջ համայնքի համար:

Սոցիալական ձեռնարկությունները նաև սոցիալապես նորարարական լինելու միտում ունեն, որի երկու որոշիչ հատկանիշներից են համատեղ նախագծումը և համատեղ արտադրությունը:

- Համատեղ նախագծում. Ծառայություններ սպառողները, ծառայություններ գնողները և ծառայություններ մատուցողները համատեղ են որոշում՝
 - Կարիքը (կամ հիմնախնդիրը, որը հարկավոր է լուծել),
 - Համապատասխան լուծումները (ապրանք, ծառայություն, կրթություն և այլն),
 - Դա կարելի է համարել գաղափարների քրաուդսորսինգի ձև շահագրգիռ կողմերի մեծ խմբից:
- Համատեղ արտադրություն. Ծառայություններ սպառողները, ծառայություններ գնողները և ծառայություններ մատուցողները համատեղ են գտնում լուծումները:
 - Հանրային ծառայությունների մատուցում՝ մասնագետների, ծառայությունից օգտվողների, նրանց ընտանքիների և հարևանների հետ հավասար և համատեղ հարաբերությունների պայմաններում (New Economics Foundation):
 - Պետական հատվածը և քաղաքացիները ավելի նպատակային են օգտագործում միմյանց ակտիվները և ռեսուրսները՝ ապահովելով ավելի լավ արդյունքներ և բարձր արդյունավետություն (Governance International):
 - Սա կարող է դիտարկվել որպես համատեղ աշխատանքի ձև՝ ուղղված խնդրի լուծմանը կամ սոցիալական փոփոխությանը:

Սոցիալական ձեռնարկությունները Մեծ Բրիտանիայում

Ստորև ներկայացված են Մեծ Բրիտանիայում և Հայաստանում գործող սոցիալական ձեռնարկությունների մի քանի օրինակներ: Երբ ուսումնասիրեք այս կոնկրետ օրինակները, մտածեք հետևյալ հարցերի մասին.

Հարց. Ի՞նչն է վերացում դրանք սոցիալական ձեռնարկության:

Հարց. Արդյո՞ք դրանք լիարժեք սոցիալական ձեռնարկություններ են, թե՞ գործում են որպես բարեգործական կազմակերպություն:

Հարց. Արդյոք դրանք էթիկական կամ կանաչ բիզնեսներ են:

Հարց. Արդյո՞ք դա գործունեության տեսակ է (աշխատանքը, որ կատարում են), որն ունի սեփական սոցիալական արժեքը:

Հարց. Արդյո՞ք կազմակերպությունը շահույթի հաշվին իրականացնում է բարեգործական կամ սոցիալական բնույթի աշխատանքներ:

Հարց. Ինչպե՞ս է այն վերաբերվում համայնքի բնակիչներին և իր սեփական աշխատողներին ու կամավորներին:

Հարց. Արդյո՞ք բիզնես մոդելը վերարտադրվող է: Արդյո՞ք հնարավոր է նույն կամ նմանատիպ ծրագիրն իրականացնել Ձեր համայնքում:

Կոնկրետ օրինակ. Sooty Fox հիմնադրամ

Sooty Fox հիմնադրամը ասիական սևամորթ էթնիկական փոքրամասնությունների կողմից ղեկավարվող սոցիալական ձեռնարկություն է և զբաղվում է մավրիտանական խոհանոցի պրոպագանդամբ: Դա հնդկական, արևելյան և եվրոպական ազդեցությունների սինթեզ է, նորարարական խոհարարություն է և կյանքի հմտությունների կազմակերպում, որն ուղղված է երիտասարդներին: Հիմնադրամը գտնվում է հարավ-արևելյան Լոնդոնում: Ծրագիրը ֆինանսական միջոցներ է հայթհայթում և աշխատատեղեր է ստեղծում սննդի սպասարկման կետերի միջոցով, որոնք աշխատում են փառատոնների, տոնակատարությունների և առևտրային նպատակ հետապնդող հանրային սննդի կետերի ցուցադրությունների ժամանակ: Այն նաև անցկացնում է հանրային սննդի, սննդի պատրաստման և կյանքի հմտությունների թեմաներով դասընթացներ դպրոցահասակ երեխաների համար:

Sooty Fox-ը մեկնարկել է որպես փոքր պիլոտային ծրագիր եկեղեցիներում և համայնքային կենտրոններում, իսկ երիտասարդների հետ աշխատելով հավաքել են տվյալների բազա, որը թույլ է տվել կազմել ուսումնական պայմանագրեր դպրոցների հետ: Աշխատանքը մասնակի ֆինանսավորվում է դպրոցների և տեղական իշխանությունների կողմից: Նրանք հաջողությամբ ցուցադրել են մեծ առաջընթաց դասընթացների անցկացման, աշխատատեղերի ստեղծման և վճարովի աշխատանքի հնարավորությունների ստեղծման հարցերում, ուստի նրանց հետ պայմանագիրը երկարացվել է:

Այնուհետև նրանց գործունեությունը ստուգել է մեկ այլ տեղական կառավարան մարմին, որը համոզվել է հիմնադրամի հաջող գործունեության մեջ: Սա ևս մեկ ապացույց է, որ այդ հիմնադրամի համայնքին անհրաժեշտ արժեք է սեղծում:

Ձեր վերլուծությունը

- ❑ Ի՞նչ նպատակ է հետապնդում կամ սոցիալական հիմնախնդիր է լուծում Sooty Fox-ը:
- ❑ Ինչպե՞ս է ծրագիրը իրականացնում այդ նպատակը:
- ❑ Ի՞նչ շահագրգիռ կառույցներ են մասնակցում այդ ծառայությունների մատուցմանը:
- ❑ Ինչո՞վ է տարբերվում այս հիմնադրամը հանրային սննդով զբաղվող մյուս տնտեսվարողներից կամ սոցիալական ձեռնարկությունից:
- ❑ Ինչպե՞ս է ծրագիրը սկսել իր գործունեությունը և ինչպե՞ս է աճել:
- ❑ Արդյո՞ք ծրագիրը կայուն է: Ինչպե՞ս է այն ֆինանսավորվում:
- ❑ Արդյո՞ք կարելի է դասեր քաղել այս ծրագրից և փորձարկել կամ կիրառել դրանք Ձեր իրավիճակում:

Կոնկրետ օրինակ. Petit Miracles/«Փոքր հրաշքեր»

«Petit Miracles» օգնում է անտուն մարդկանց՝ նրանց համար անցկացնելով ինտերիերի դիզայնի դասընթացներ և օգնելով, որ նոր հմտությունների շնորհիվ գտնեն աշխատանք:

Սկզբում հիմնադիրը քննարկեց գաղափարը և մատակարարման շղթայում ընդգրկվելու հնարավորությունը մեծ թվով պոտենցիալ շահագրգիռ կողմերի հետ: Այդ օգնեց կազմելու պիլոտային ծրագիր, որը փոքր դրամաշնորհի ֆինանսավորմամբ օգնում էր անտուն կանանց՝ նրանց համար անցկացնելով վերապատրաստման դասընթացներ: Վերապատրաստվողները հաջողությամբ ցուցադրում էին իրենց հմտությունները անօթևան մարդկանց օգնող խոշոր բարեգործական ընկերություններին, որոնք համաձայնեցին աջակցել ծրագրին:

Ցուցադրելով, որ դասընթացները և ցուցաբերած աջակցությունը կարող են արագորեն օգնել անտուն մարդկանց գտնելու աշխատանք կամ դառնալու ինքնազբաղված՝ «Petit

Miracles»-ը որոշեց ընդլայնել իր գործունեությունը: Գործունեությանն աջակցելու համար ավելի մեծ ֆինանսավորում ստանալու նպատակով կիրառվեցին նոր ռազմավարություն, բիզնես պլան և ֆինանսական կանխատեսումներ:

Գործընկերության համաձայնագրերը հնարավորություն տվեցին ծառայություններ մատուցել անտուն մարդկանց խնդիրներով զբաղվող բարեգործական կազմակերպություններին՝ հնարավորություն տալով վերապատրաստվողներին ձեռք բերել գործնական փորձ: Ավելի ուշ, այս փորձարկված բիզնես մոդելը կիրառվեց Լոնդոնի վերականգնման և շինարարական խոշոր ընկերություններին համոզելու համար, որ պայմանագիր կնքեն «Petit Miracles» հետ և իր թիրախային շահառու խմբի՝ անտուն կանանց համար անցկացնեն սեմինար-պարապմունքներ և օգնեն նրանց աշխատանք գտնել:

Ստացված եկամուտը թույլ է տալիս սոցիալական ձեռնարկությանը նվազեցնել կախվածությունը դրամաշնորհներից և նոր միջոցներ մտածել անտուն կանանց կյանքի որակը բարելավելու և կյանքն ավելի բարեկեցիկ դարձնելու համար:

Ձեր վերլուծությունը

- ❑ Կարո՞ղ եք նշել այն սոցիալական հիմնախնդիրը կամ հիմնախնդիրները, որոնք «Petit Miracles» փորձում էր լուծել:
- ❑ Ի՞նչ մեխանիզմ կամ բիզնես մոդել է կիրառվում այդ նպատակով:
- ❑ Ի՞նչ հիմնական ուղերձներ են կիրառվում:
- ❑ Արդյո՞ք կա սոցիալական կարիքի բավարարման որևէ հաջող մեթոդի ապացույց:
- ❑ Ինչպե՞ս է ֆինանսավորվում «Petit Miracles»-ը:
- ❑ Ի՞նչ ուսանելի դասեր քաղեցիք, որոնք կարող եք կիրառել Ձեր ծրագրին:

Հավելվածներ

Հավելված 1. Լրացուցիչ գրականություն

Այցելեք Ծրագրերի կառավարման ընկերակցության՝ APM-ի կայքէջ www.apm.org.uk

Այցելեք Prince I / II կայքէջ www.prince2.com

Դիտեք Ծրագրերի կառավարման ինստիտուտի կայքէջը: www.pmi.org և www.pmi.org.uk

Դիտեք Հաշվետվողականություն կազմակերպության կայքէջը և կարդացեք շահագրգիռ կողմերի ներգրավման մասին նրանց ուղեցույցը
<http://www.accountability21.net/default.aspx?id=256>

Հավելված 2. Շահագրգիռ կողմերի ստուգաթերթիկ

Ստորև ստուգաթերթիկը կօգնի հասկանալ, թե ովքեր են Ձեր շահագրգիռ կողմերը: Գուցե լինեն նաև այլ խմբեր, որոնք պակաս կարևոր չեն Ձեզ համար, սակայն թվարկված չեն այստեղ:

Արտաքին հաճախորդներ՝

- ❑ Ձեր ծառայությունից օգտվողները կամ հաճախորդները,
- ❑ Ձեր մատուցած ծառայության ազդակիրները (օրինակ՝ երեխաների ծնողները, ծառայությունից օգտվողների խնամակալները),
- ❑ Բնակիչներ կամ քաղաքացիներ,
- ❑ Ոչ ռեզիդենտներ (օրինակ՝ զբոսաշրջության տեսարժան վայրի դեպքում),
- ❑ Քաղաքականությունների կամ զարգացումների ազդակիրներ,
- ❑ Մատակարարներ/տնտեսվարողներ/ծառայություն մատուցողներ

Ներքին հաճախորդներ

- ❑ Աշխատակիցներ
- ❑ Անդամներ
- ❑ Այլ բաժիններ
- ❑ Արհեստագործական միության ներկայացուցիչներ

Ծառայությունից չօգտվողներ

- ❑ Մարդիկ, ովքեր տեղյակ չեն ծառայության մասին
- ❑ Մարդիկ, ովքեր հետագայում կարող են ծառայության կարիքն ունենալ
- ❑ Նախկինում ծառայությունից օգտվածներ կամ դժգոհ հաճախորդներ

Գործընկերներ

- ❑ Գործընկեր կազմակերպություններ (օրինակ՝ կամավորական հատված, առողջապահության բաժին/վարչություն, ոստիկանություն, ՏԻՄ, կենտրոնական կառավարման մարմնի ստորաբաժանումներ, գործատուներ և գործարար ոլորտ)

Ընդհանուր շահերի խմբեր

- ❑ Ընդհանուր շահեր ունեցող կամ ճնշում գործադրող խմբեր
- ❑ Կոնկրետ բնակավայրի բոլոր բնակիչները

Կոնկրետ ժողովրդագրական խմբեր

- ❑ Երեխաներ և երիտասարդներ
- ❑ Ընտանիքներ և խնամակալներ
- ❑ Միայնակ ծնողներ
- ❑ Ուսանողներ
- ❑ Կանայք
- ❑ Տղամարդիկ
- ❑ Զբացվածներ
- ❑ Գործազուրկներ
- ❑ Կոնկրետ սոցիալ-տնտեսական խմբեր

Հավելված 3. ՅՄ պրեզենտացիայի մեթոդ

Այն շատ հարմար է կիսապաշտոնական կամ բանավոր պրեզենտացիաների համար:

Սիրտ

ա. Ներգրավեք լսարանը հուզական մակարդակում:

բ. Լսարանի ուշադրությունը գրավելու համար պատմեք պատմություն, կոնկրետ դեպք, երգեք, նկարեք կամ որևէ հուզական խայժ օգտագործեք:

Գլուխ

ա. Անմիջապես շարունակեք որևէ մանրամասնություն ներկայացնելով,

բ. Դա կարող է լինել վիճակագրական տվյալ, որը ներկայացնում է կարիքը կամ էլ նկարագրություն այն քայլերի, որոնք կատարելու եք հիմնախնդիրը լուծելու համար

Ձեռքեր

ա. Նախքան խոսքն ավարտելը խնդրեք լսարանին որևէ գործողություն կատարել,

բ. Այդ կարող է լինել ցանկացած բան՝ որպես կամավոր ներգրավվելուց մինչև հնարավոր հաճախորդի հետ հանդիպման կազմակերպումը:

Հավելված 4. Տերմինաբանական բառարան

Ակտիվ

Ցանկացած սեփականություն կամ այլ անձանց առաջադրված պահանջ, որը կազմակերպության համար արժեք է ներկայացնում:

Աուդիտ

Հաշիվների տարեկան ստուգում անկախ անձի կողմից /աուդիտոր/: Սոցիալական ձեռնարկությունը կարող է անցնել ֆինանսական կամ սոցիալական աուդիտ:

Բյուջե

Պլանավորված գործողությունների թվային տեսքով ձևակերպում և ապագայի կանխատեսում:

Կոնսորցիում

Ընկերությունների կամ անհատների չգրանցված խումբ, որը հաճախ ձևավորվում է պայմանագրի մրցույթին մասնակցելու համար՝ նպատակ ունենալով հաղթելու դեպքում ստեղծել ընկերություն կամ աշխատել որևէ այլ եղանակով:

Պայմանագիր

Իրավապարտադիր համաձայնություն երկու կամ ավելի կողմերի միջև, որն իրավակիրառկելի է օրենքով:

Հիմնական ծախսերի կամ ամրագրված ծախսեր

Ձեռնարկության կենտրոնական վարչարարության և կառավարման ծախսերն են, այդ թվում՝ կոմունալ վճարումները: Դրանք հաճախ անմիջական կապ չունեն ծրագրի գործունեության հետ, ուստի հաճախ չեն ֆինանսավորվում: Հիշեք, որ այս ծախսերն առաջանում են անկախ Ձեր ձեռնարկության գործունեության մակարդակից:

Կատարողականի հիմնական ցուցանիշներ (ԿՀՑ)

ԿՀՑ-երը գործիքներն են, որոնք օգնում են մեզ չափել մատակարարների կատարողականը՝ պայմանագրային պարտականությունների կատարման առումով: Որպես կանոն, ԿՀՑ-երը սահմանվում են ծառայությունները նկարագրող փաստաթղթերում:

Գնումներ

Երրոդ կողմից և ներքին մատակարարներից ապրանքների, աշխատանքների կամ ծառայությունների ձեռքբերման գործընթաց: Գործընթացը ներառում է ամբողջ կենսաշրջափուլը՝ կարիքների բացահայտումից մինչև ծառայությունների պայմանագրի կատարումը կամ ակտիվի օգտակար օգտագործման ժամկետի ավարտը: Փուլերից են ռազմավարության պլանավորումը, օրենսդրական դաշտի ապահովումը, մարկետինգը և միջազգային իրավական ակտերը և համաձայնագրերը:

Ծրագիր

Համակարգված գործողությունների յուրօրինակ հավաքակազմ, որն ունի մեկնարկային և ավարտական հստակ կետեր, իրականացվում է անհատի կամ կազմակերպության կողմից, հետապնդում է կոնկրետ նպատակներ, ունի հստակ սահմանված ժամանակացույց, արժեք և կատարողականի չափորոշիչներ:

APM գիտելիքներ

Որակ

Նպատակային համապատասխանության մակարդակ, որը սահմանվում է ծառայության, աշխատանքի կամ ապրանքի համար կամ ապահովվում է դրանց կողմից:

Որակի ապահովում (ՈԱ)

Որակի չափորոշիչները գնահատելու մեխանիզմ, որը ներառում է որակի ապահովմանն ուղղված բոլոր միջոցառումները և գործառույթները:

Սոցիալական ձեռնարկության սահմանումներ

Հիմնականում սոցիալական նպատակներ հետապնդող բիզնես, որի շահույթը այդ նպատակով հիմնականում կրկին ներդրվում է տվյալ բիզնեսում կամ համայնքում, այլ ոչ թե ուղղվում շահագրգիռ կողմերի և սեփականատերերի շահույթն առավելագույնս մեծացնելուն:

2002, DTI

«Առևտրային գործունեություն՝ սոցիալական նպատակով»

SEL

Կայունություն

Սոցիալական ձեռնարկության երկարաժամկետ կամ անժամկետ գործունեության ընթացքում ուշադրության արժանի բնապահպանական, սոցիալական և տնտեսական հիմնահարցեր: Կայունության բոլոր տեսակները սովորաբար ունեն ներքին և արտաքին կողմեր: Օրինակ չեք կարող հաճախորդներին կամ տեղական համայնքին լավ վերաբերվել, իսկ սեփական աշխատողներին՝ վատ:

Արժեք

Ինչ է հաճախորդը ստանում գնումից՝ ինչպես էլ որ դա չափվի: Դա կարող է ներառել ֆիզիկական որակը կամ պատրաստման վարպետությունը, հաճախորդի պատշաճ սպասարկումը, ֆինանսական արժեքը, սոցիալական կամ բնապահպանական ազդեցությունը:

Արժեք դրամի դիմաց (VfM)

Դրամի դիմաց արժեքը՝ ամենացածր գինը չէ: Այն իր մեջ ներառում է Ձեր կարիքներին լիովին համապատասխանող, պահանջվող որակը ապահովող, անհրաժեշտ ժամանակին առաքվող/մատուցվող և համապատասխան գին ունեցող ապրանքները կամ ծառայությունները:

Հավելված 5. Ֆինանսական վարժության պատասխան

| Ամիս | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|------------------------------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|--------|
| Եկամուտ | 0 | 0 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 0 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 |
| Օտտո Կվերեշին | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| Աշխատող 1 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| Աշխատող 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| Վարչական աշխատող | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| Վերադիր | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| Սարքավորում | 3,000 | | | | 1,000 | | | | | | | |
| Ընդամենը ծախս | 9,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 9,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 |
| Ամսական կանխիկի հաշվեկշիռ | (9,000) | (6,000) | (2,000) | 2,000 | (1,000) | (8,000) | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 |
| Գումարային կանխիկի հաշվեկշիռ | (9,000) | (15,000) | (17,000) | (15,000) | (16,000) | (24,000) | (20,000) | (16,000) | (12,000) | (8,000) | (4,000) | 0 |
| Վարկ | 24,000 | | | | | | | | | | | |
| Նոր կանխիկի հաշվեկշիռ | 15,000 | 9,000 | 7,000 | 9,000 | 8,000 | 0 | 4,000 | 8,000 | 12,000 | 16,000 | 20,000 | 24,000 |

Կարևոր ծանոթագրություն

Դուք պետք է վարկ վերցնեք առնվազն 24,000 ֆունտ:

Կարող եք նախատեսել վարկի մարումը սկսած 7-րդ ամսից, քանի որ արդեն ունեք շահույթ: