

Írta: Szilárd Boglárka || Borító: Páncs Zoltán

PÁLYÁZATOK ÉSATÖBBI...

Önkéntes szervezetek működése

Vezetési kompetenciák

Támogatás szervezés

Kommunikáció

Pályázatírás

Motiváció

Marketing



Pályázatok ÉSATÖBBI

INFORMÁCIÓS KIADVÁNY
IFJÚSÁGI CIVIL SZERVEZETEK
SZÁMÁRA



JÁTSZÓTÉR ALAPÍTVÁNY

2016

**A kiadvány a Játsszótér Alapítvány munkája nyomán,
a Nemzeti Együttműködési Alap Új Nemzedékért
Kollégiumának támogatásával valósult meg.**

FELELŐS KIADÓ: PAPP ZOLTÁN - KURATÓRIUMI ELNÖK

SZERKESZTŐK: PAPP ZOLTÁN, KOCSIS ÁRPÁD

ÍRTA: SZILÁRD BOGLÁRKA

BORÍTÓTERV: PÁNCZÉL ZOLTÁN

NYOMDA: NABAHO KFT.

Tartalomjegyzék

Előszó	1
Nonprofit szervezetek	2
Mit nevezünk civilnek?	2
Alapítványok	3
Egyesületek	4
Különbségek és hasonlóságok	5
Közhasznúsági fokozat	5
Mivel jár a közhasznúság?	6
Forrásteremtés	8
Lehetséges források	8
Pályázatírás	11
Pályázatmenedzsment	13
Összefoglalás	34
Támogatásszervezés	35
A támogatásszervezés lépései	36
Támogatók kedvezményei	42
Egy különleges támogatási forma: az Adó1% rendszer	43
Összefoglalás	46
Vezetési technikák	48
Vezető, vagy menedzser?	48
Vezetői stílusok	49
Tannenbaum-Schmidt modell	50
Lebel modell	51
Vezetői készségek	53
A hatalom természete	53

Vezetői hatalom forrásai	54
Legfontosabb vezetői személyiségjegyek	56
Vezetés szintjei	58
Hierarchikus szervezeti struktúra	58
Mátrix típusú szervezetek	59
Átfedések	60
Csoportdinamika	61
Vezetői funkciók, feladatok	62
Összefoglalás	65
Marketing	66
Mi az a marketing, és miért van rá szükség?	66
A marketing terv	67
1. A jelenlegi helyzet felmérése	69
2. Stratégia	73
4. Marketing mix, fejlesztési eszközök	75
4. Költségvetés	83
5. Értékelés	84
Canvas Modell	84
Összegzés	90
Kommunikáció	92
Asszertív kommunikáció	93
Értő figyelem	97
A szavak ereje - Írott és szóbeli kommunikáció	98
A metakommunikáció hatalma	100
Prezentációs technikák	103
Mire figyeljünk még a prezentációnk során?	106
Összefoglalás	109

Motiváció	110
Motivációs elméletek	110
Ismerjük meg munkatársainkat	114
Motivációs technikák	116
Megfelelő embert a megfelelő feladatra	117
Informálás, tájékoztatás	117
Folyamatos kapcsolat tartása	117
Köszönetnyilvánítás	118
Bevonás	118
Továbbképzések	120
Összefoglalás	120
Források	121
Kapcsolódó jogszabályok	123

Előszó

Kedves Olvasó, jelenleg a Játszótér Alapítvány civil információs kiadványát tartod a kezében, melyet azzal a céllal hoztunk létre, hogy fiataloknak segítsünk eligazodni a civilek világában. Úgy gondoljuk ugyanakkor, hogy nem csak az ifjak, hanem más generációk is találhatnak könyvünkben olyan információkat, melyek hozzájárulhatnak munkájukhoz, fejlődésükhöz.

A civilek élete nem egyszerű, szívesen mondanám, hogy a kezdeti nehézségeket követően a feladat egyre könnyebbé válik, de ez nem így van. A folyamatos fejlődés révén a feladatok is bonyolultabbá válnak, azonban az is tény, hogy a rutin sokat számít. Mikor én kezdtem el önkénteskedni, nekem is sokat kellett küzdenem azért, hogy megszerezsem a munkám sikeres elvégzéséhez a szükséges tudást. Ebben rengeteget segítettek számomra az olyan kiadványok, mint amit te is most a kezében tartasz, remélem, létrehozásával számodra is sok segítséget nyújtunk.

Kívánjuk neked, hogy forgasd sokat könyvünket, találj benne sok hasznos információt, és járuljon hozzá a kezdeti nehézségek leküzdéséhez, hogy ezt követően sikeres civil szakember váljon belőled.

Kelt.: Békéscsaba, 2015. 02. 10.

Papp Zoltán

kuratóriumi elnök

Nonprofit szervezetek

Hol is kezdhethetnénk máshol egy civil fiataloknak szóló tájékoztató kiadványt, ha nem ott, hogy megpróbáljuk körülhatárolni, mit is jelent a civil szektor. Hazánkban furcsa fogalmi zavar áll fenn a civil és a nonprofit kifejezések használatában, ugyanis gyakran használjuk őket szinonimaként, holott a nonprofit szervezetek csoportja egy tágabb értelmezése a civil szektornak.

Mit nevezünk civilnek?

Elég sokféle értelmezése létezik ennek a fogalomnak, ez is jól tükrözi, hogy mennyire összetett dologról beszélünk. Az alábbiakban igyekszünk azokat a legfontosabb kritériumokat összeszedni, melyek a legtöbb értelmezésben szerepelnek. Ezek az alábbiak:

Mi jellemző egy civil szervezetre?

- ❖ **Nem célja a profit szétosztása:** A profit szerzése természetesen cél, hiszen egy pályázati támogatás megszerzése is profitnak minősíthető, azonban ezt nem „tulajdonosok” között osztják ki a szervezetek, hanem valamilyen előre meghatározott cél érdekében használják fel.
- ❖ **Az államtól független, magánszervezet:** A civilek nem keverendők össze az állami szférával, bár sok esetben elképzelhető, hogy hasonló feladatokat látnak el (pl.: szociális gondozás). Ezek a csoportosulások mindig alulról induló kezdeményezések, ezért sokkal inkább képesek a helyi közösségek igényeire reagálni.
- ❖ **Közjó érdekében jött létre:** Minden civil valamilyen általa fontosnak tartott, de társadalmilag is hasznos cél érdekében tevékenykedik, nem pedig személyes érdekek vezérlik.
- ❖ **Önkéntes alapon szerveződnek és önrendelkezőek:** A civil szervezeteket nem kényszerrel, törvények által, hanem önállóan, társadalmi összefogás révén hozzák létre. Működésükről, tevékenységükről is önállóan döntenek, igazodva az abban résztvevők, és a célközönség igényeihez.

Ezeket nevezzük elsősorban civil szervezeteknek, míg ezzel szemben a nonprofit kategóriába sorolt szervezetekre csak az első pont jellemző. Éppen ezért olyan szervezetek is közéjük sorolhatóak, melyek nem függetlenek az államtól (közalapítványok), vagy kevésbé önkéntes alapon szerveződnek (köztestületek), esetleg csak egy szűkebb közösség érdekeit nézik az egész társadalom érdekei helyett (biztosítási egyesületek, lakóközösségek).

Kiadványunkban nem tekintjük kritériumnak azt sem, hogy jogi formát öltő, bíróságon bejegyzett szervezetek tekinthetők csak a civil szektor részének. Informális csoportosulások, lelkes önkéntesek is a civilek közé sorolhatók, de sok esetben számukra is szükséges lehet egy konkrét jogi szervezet, mint befogadó támogatása.

Mindezekből kifolyólag a civil szervezetek közé elsősorban az alapítványokat, illetve az egyesületeket soroljuk. A következő oldalakon ezeket a szervezeti formákat ismertetjük a számotokra.

Alapítványok

Az alapítványok intézményeinek kialakulása egészen a római korig nyúlik vissza, ahol az egyes vallási kegytárgyak, zarándokhelyek megtekintéséből származó bevételeket, adományokat közcélok ellátására fordították. Egy alapítvány létrehozásának lényege pont ez a vagyoni elkülönülés, tehát, hogy az alapító, vagy alapítók létrehoznak egy tőlük független, különálló vagyontömeget, amit az alapítvány vezetősége, a kuratórium, mint különálló szervezet kezel. A legtöbb esetben ezt az elkülönített tőkét nem lehet elkölteni (kivéve, ha az alapító másként rendelkezik), viszont a belőle származó bevételeket (pl.: kamat, osztalék stb.) igen. Azt, hogy mire lehet fordítani ezeket az összegeket, azt az alapítók, a szervezet létrehozásakor, az alapítóokiratban határozzák meg, de kizárólag csak valami társadalmi jó elérése lehet a cél. Az alapítvány létrejöttét követően az alapítók nem szólhatnak bele annak tevékenységébe, nehogy saját hasznukra fordítsák azt. Helyettük a szervezet tevékenységéről, a vagyon és bevételeinek felhasználásról egy legalább 3 fős, kijelölt bizottság, a kuratórium dönt, akiket az alapítók kérnek fel a feladat ellátására. Ők minősülnek a szervezet legfőbb

döntéshozó szervének, melynek vezetője, és ez által a szervezet hivatalos képviselője, a kuratóriumi elnök.

A valóság ennél kissé árnyaltabb, gyakori eset, hogy a kuratórium jön létre először, és kér fel egy alapítót, aki alacsony összeggel hozza létre a szervezetet, míg a kitűzött feladatokat pályázatokból, illetve más forrásokból valósítják meg a kurátorok.

Egyesületek

Az egyesületek alapvetően széles társadalmi összefogáson, és az egyesülés lehetőségének alapvető emberi jogán alapuló szervezetek. Legalább 10 személy kell a létrehozásához, akik közösen összefognak, és együttesen meghatároznak egy célt. A tagok maguk közül kijelölik az elnökséget, akik a mindennapi operatív feladatokat ellátják, illetve meghozzák az ehhez szükséges döntéseket. Ugyanakkor a szervezet nagy horderejű döntéseit az elnökség nem hozhatja meg, azokról csak a legfőbb döntéshozó szerv, a közgyűlés dönthet. A közgyűlésen minden rendes tagsággal rendelkező személy, vagy jogi személyiség részt vehet, és szavazatával meghatározhatja a szervezet működésének irányát. Ugyanakkor a tagok kötelesek a közgyűlés által meghatározott tagdíjat megfizetni, ezzel járulva hozzá a szervezet fenntartásához, valamint céljai eléréséhez. Minden egyesület akkor sikeres, ha minél többen akarnak a tagjai lenni, így minél többen fizetik annak tagdíját is, ami az egyesületek legalapvetőbb bevételi forrása.

Az egyesületek rendkívül sokféleképpen működhetnek attól függően, hogy milyen módon építik fel a tagok az alapításkor. Például a tagságnak meg lehet határozni különböző szintjeit, melyhez különböző jogkörök és tagdíjak párosulnak, az elnökség jogköreit és feladatait át lehet szabni, stb.

Különbségek és hasonlóságok

A két szervezeti forma között leginkább csak egy egyezés van, az, hogy mindkettő civil, tehát nonprofit formában, valamilyen közjó megvalósítása érdekében jönnek létre. Minden másban különböznek. Az alapítványok kevés résztvevővel, nagy vagyoni befektetéssel jönnek létre, jellemzően szociális, oktatási vagy egészségügyi tevékenységi kört folytatnak. Ezzel szemben az egyesületek annál sikeresebbek minél nagyobb a tagságuk, minél több a támogatójuk, ezzel együtt minél több önkéntesük van. Jellemzően hobbi vagy szabadidős tevékenységeket űznek, de nem ritka tőlük a kulturális vagy környezetvédelmi szerepvállalás sem. Ha létre akarunk hozni egy civil szervezetet, érdemes alaposan végiggondolni, hogy melyik forma felel meg céljaink számára a legjobban. Ugyanakkor mindkét szervezettípus sokféleképpen hozható létre, a tagsággal, jogkörökkel, tevékenységekkel kapcsolatos szabályokról az alapító dokumentumban kell rendelkezni. Érdemes alaposan körbejárni lehetőségeinket, mielőtt belevágunk a bejegyzés folyamatába.

Közhasznúsági fokozat

Gyakori, hogy a „közhasznúságot”, „közhasznú szervezet” kifejezést olyan módon használjuk, mintha az egy különálló jogi forma lenne, ez azonban távol áll a valóságtól. A közhasznúság elsősorban egyfajta minőségi jelző a magyar jogrendszerben, melynek célja, hogy megkülönböztesse a tevékenységüket magasabb fokon űző szervezeteket a kisebbektől.

A jelenleg hatályos civil törvény értelmében „közhasznú szervezetté minősíthető minősíthető a Magyarországon nyilvántartásba vett a közhasznú tevékenységet végző szervezet, amely [...] megfelelő erőforrásokkal rendelkezik, továbbá, amelynek megfelelő társadalmi támogatottsága kimutatható”. Ennek értelmében bármilyen, civilnek minősülő szervezet lehet közhasznú, mely megfelel az alábbi kritériumoknak.

1. Megfelelő erőforrás áll a szervezet rendelkezésére, ha az alábbi feltételek közül legalább egy teljesül, az előző 2 lezárt üzleti évre vonatkozóan:
 - ❖ Az átlagos éves bevétele meghaladja az egymillió forintot, vagy
 - ❖ Adózott eredménye nem negatív, vagy
 - ❖ A személyi jellegű ráfordításai eléri az összes ráfordítás (kiadás) egynegyedét.
2. Megfelelő társadalmi támogatottság mutatható ki, ha az alábbi feltételek közül legalább egy teljesül, az előző 2 lezárt üzleti évre vonatkozóan:
 - ❖ Az összegyűjtött Adó1% felajánlások eléri a törvényben meghatározott bevételi hányadot, vagy
 - ❖ A közhasznú tevékenység érdekében felmerült költségek, ráfordítások eléri az összes ráfordítás felét, vagy
 - ❖ Tartósan legalább tíz közérdekű önkéntes tevékenységet végző személy segíti a szervezetet.

A közhasznúsági fokozat megszerzése ugyanakkor a kritériumok teljesítésével nem automatikus. Kérvényezni kell azt, hogy a székhely szerinti törvényszék megvizsgálja a feltételek teljesülését, és bejegyezze azt.

Mivel jár a közhasznúság?

Alapvetően tekintve, a közhasznúsági fokozat megszerzése feltételez egy folyamatos, stabil működést, mely hozzájárul a társadalom fejlődéséhez. Ezen felül pontosabb adminisztrációt igényel, és szigorúbb számviteli szabályoknak is meg kell tudnunk felelni.

A kötelezettségekkel szemben a közhasznúság előnyökkel is jár. Többek között jelentős presztízserővel bír, hiszen jól mutatja a szervezet stabilitását, és megbízhatóságát. Ugyanakkor a szervezet támogatói adókedvezményeket vehetnek igénybe a támogatás mértékétől függően (lásd „Támogatásszervezés” fejezetünkben), ami vonzóbbá teszi a támogatást. Továbbá egyes pályázatok esetében a pályázás alapfeltétele a közhasznúsági

minősítés, ha nem rendelkezünk ilyen fokozattal, akkor kizárjuk magunkat a pályázás lehetőségéből.

Összességében azonban elmondható, hogy az évek jogszabályi változásai miatt a közhasznúsági státusz jelentősége sokat csökkent, így sok esetben nem éri meg a státusszal kötelezettségek felvállalása.

Forrásteremtés

Könyvünk második fejezetének célja, hogy bemutassuk miként lehetséges egy-egy projektre, elképzelésre forrásokat gyűjteni. Bár olyan eseményeket is létrehozhatunk, melyek csupán időnk és energiánk befektetésével, sok lelkesedéssel megvalósíthatóak, azonban, ha nagyobb dolgokra törekszünk, akkor kardinális kérdés a forrásteremtés.

Forrásokat felkutathatunk úgy is, hogy nem áll mögöttünk szervezeti háttér, de a legtöbb esetben igenis szükség van egy működési formára. Ezt akár úgy is megoldhatjuk, hogy egy általunk ismert civil szervezetet vonunk be, hogy befogadószervezetként biztosítsa a szükséges hátteret. A másik lehetőség, hogy saját szervezetet is alapítunk, ez azonban hosszú távú elkötelezettséget és komoly odafigyelést igényel.

Ennek ellenére, ha mérlegeltük az előző fejezetben olvasottakat, igenis érdemes belevágnunk a munkába. Lássuk, honnan szerezhetünk forrásokat tevékenységünk végrehajtásához.

Lehetséges források

Ha már megismertük a legfontosabb civil szervezeti formákat, esetleg már rendelkezünk is saját szervezettel, akkor vegyük végig a lehetséges bevételi formákat.

Egy nonprofit szervezet az alábbi módon juthat forrásokhoz:

- ❖ **Pályázatírás:** Állami vagy magánadományozó szervezetek, cégek gyakran pályázatok útján kívánnak jótékonykodni. A pályázatírás az egyik legjelentősebb bevételi forrásunk lehet, ezért a későbbiek folyamán részletesen is tárgyaljuk azt.
- ❖ **Támogatás- és adományszervezés:** Szintén jelentős bevételi forrásnak tekinthetők, és számos technikája és formája van a források összegyűjtésének. Hazánkban a mai napig jelentős mértékű a

magánadományozás szerepe, ezért érdemes figyelni erre a lehetőségre is.

- ❖ **Gazdasági tevékenységek:** Az egyesületek és alapítványok csak korlátozott formában és mennyiségben űzhetnek társasági adóköteles gazdasági tevékenységeket. Ennek oka, hogy a nonprofit szervezetek számos olyan adókedvezménnyel rendelkezhetnek, melyek előnyt jelenthetnek egy forprofit jogi formával szemben, ezért visszaélésekre adhat okot. Ráadásul egy civil szervezet sem jöhet létre elsősorban gazdasági tevékenységek folytatása érdekében, hiszen valamilyen közjó megvalósítása kell, hogy legyen az alapvető célja, nem pedig a haszonszerzés. Ennek ellenére az üzleti tevékenységek jó kiegészítő forrásai lehetnek működésünknek, sok szervezet pedig él is a lehetőséggel. Ilyen tevékenység lehet például: marketing tevékenység, eszközök bérbeadása, tréning szolgáltatások nyújtása stb.
- ❖ **Pénzügyi bevételek:** A szervezet rendelkezésére bocsátott összegeket a kezelőszerv belátása szerint lehet felhasználni, illetve forgatni. Ha egy pályázati pénz idő előtt érkezik meg, érdemes lekötni számlánkon, hogy a kamataiból bevételünk származzon. Sok kicsi sokra megy! Viszont ha bátrabbak vagyunk, és az alapító dokumentum felhatalmaz minket rá, akár más befektetési formákat is választhatunk. Pl.: kötvényvásárlás, részvényekbe való befektetés, tőzsdei kereskedés stb. Ezek nagyobb kockázatúak, de több bevétellel is kecsegtetnek.
- ❖ **Résztvételi díjak:** Rendezvények, képzések, találkozók alkalmával kérhetünk résztvételi díjat is, ami nem gazdasági tevékenységnek, hanem úgynevezett alaptevékenységből származó bevételnek minősül. A különbség, hogy nem profitszerzés céljából szed egy civil szervezet résztvételi díjat, hanem annak érdekében, hogy egy közös jót megvalósítson, illetve sok esetben a díj nem áll egyenértékben a kapott szolgáltatással, sokkal inkább csak egy egyszerű hozzájárulásról van szó. Résztvételi díjakkal könnyen tudjuk biztosítani pályázatainkhoz a szükséges önrészt, vagy kis költségű rendezvények megvalósítását. Azonban csak abban az esetben érdemes bevetni, ha van a célközönségben bizonyos fokú fizetési hajlandóság. Más esetben elriasztjuk a résztvevőket, ami tevékenységünket áthatja alá.

- ❖ **Tagdíjak és alapítói hozzájárulás:** Az egyesületek esetén jelentős bevétel lehet a tagdíjakból származó bevétel, amennyiben nagy a tagság, vagy elég tehetős nagyobb tagdíjak kifizetéséhez is. Az alapítványok esetén ehhez hasonló az alapítók pótlólagos befizetései, melyet az alapító akár saját szándékából, de a kuratórium kérésére is megtehet.

A stabil működéshez fontos, hogy soha ne álljunk egy lábon, ne engedjük, hogy egy, vagy két forráselosztó szervezettől, forrásteremtési tevékenységtől függjön a szervezetünk teljes működése. Ennek oka, hogy hazánkban gyakoriak a jogszabályváltozások, a kormányzati támogatási rendszerek likviditása rossz, gyakran szűnnek meg, vagy alakulnak át elosztószervezetek, ami túlzott függés esetén súlyosan érintheti tevékenységünket.

A következőkben a támogatások megszerzéséről lesz szó. Támogatások alatt, minden olyan, a szervezetünk tevékenységéhez történő hozzájárulást értünk, melyekért közvetlen ellenszolgáltatásban nem részesül a támogató. Támogatás tehát nem származhat pénzügyi, vagy gazdasági tevékenységből, részvételi díjakból, viszont támogatásoknak minősülnek a pályázatok útján megszerzett összegek is. Ennek megfelelően a következő két fejezetben a pályázatírás és a támogatásszervezés trükkjeit, mesterfogásait vesszük át, annak érdekében, hogy minél hatékonyabban, minél több pénzből tudjon szervezetünk gazdálkodni.

Pályázatírás

A pályázatírás ma már minden civil szervezet létfenntartásának, működtethetőségének elengedhetetlen feltétele. A források azonban szűkösek, így ahhoz, hogy egy pályázat valóban sikert érjen el egy kiíráson, a legapróbb részletekre is oda kell figyelnünk.

Mielőtt belevágnánk magába a pályázatírás folyamatába, érdemes tisztáznunk néhány alapfogalmat:

- ❖ **Projekt:** Egy meghatározott cél érdekében források egy helyre szervezése és felhasználása meghatározott ütemterv szerint. Egy projekt nem feltétlenül csupán egy rendezvény megszervezésében merülhet ki, projektnek tekinthető egy kiadvány létrehozása, egy kérdőíves felmérés, de akár egy marketingkampány is. A projekteknek mindig van eleje és vége, tehát meghatározott időszak alatt valósul meg. Minden projekt 3 szakaszra bontható: előkészítési, megvalósítási és lezárási szakasz.
- ❖ **Projektmenedzsment:** Egy projekt végrehajtási tevékenysége, ami alatt a projekt megszervezésre kerül és lezárul.
- ❖ **Pályázati kiírás:** Az a dokumentáció, mely tartalmazza azt az elvárási rendszert, amely alapján a beérkezett pályaműveket értékelik, és döntenek támogathatóságukról. A komoly pályáztatók konkrét pontozási rendszerrel és jelentős apparátussal rendelkeznek a beérkezett pályázatok értékelésére. Kisebb szervezetek esetén ezzel szemben az is előfordulhat, hogy csak pár ember bírál, nincsenek konkrétan kidolgozott pontrendszerek, hanem a bírálók személyes értékítélete alapján születik a döntés. Mindebből kifolyólag pályázatírói tevékenységünket is hozzá kell igazítani az egyes pályázati kiírásokhoz, pontosan tisztában kell lennünk az elvárásokkal.
- ❖ **Pályáztató:** Azok az elosztó szervezetek, melyek meghatározott célok érdekében hajlandóak jótékonykodni. Annak érdekében, hogy támogatási keretük minél hasznosabban és hatékonyabban kerüljön felhasználásra, versenyeztetik a különböző szervezeteket, hogy a legjobbnak ítélt projektek kerüljenek megvalósításra. A

pályázatadásnak nincs általános jogszabályi háttere, bárki válhat pénzosztó szervezetté, aki erre hajlandó.

- ❖ **Pályázat:** Egy projekt a pályázati kiírásnak megfelelő részletező leírása és dokumentációja. Pályázatnak szokás nevezni az álláshirdetéseket is, ami a versenyeztetés szempontjából valóban hasonló a forrásteremtési pályázatokhoz, de számunkra ez nem releváns.
- ❖ **Pályázatmenedzsment:** Bizonyos szemszögből azonos a projektmenedzsmenttel, hiszen egy projekt megvalósítására irányul, de kiegészül a pályázatokra jellemző adminisztrációs és szakmai feladatokkal is.

Alapvető fontosságú ugyanakkor az is, hogy meg tudjuk különböztetni egymástól a különböző típusú pályázatokat. Sok fajta terminológia létezik a kiírások osztályozására, de ezek közül az alábbiak a legfontosabbak:

Tartalom szerinti megkülönböztetés:

- ❖ **Infrastrukturuális:** A pályázó rendelkezésére álló eszközpark bővítését, ingatlanok vásárlását vagy felújítását célozza.
- ❖ **„Szoft” típusú:** Szolgáltatások vásárlására irányul, leggyakrabban képzések, vagy rendezvények megvalósítására írják ki.
- ❖ **Vegyes pályázatok:** Keveredik benne a két típus, ez a leggyakoribb pályázati fajta. Általában a kiírások lehetővé teszik, hogy a pályázó eszközt is vásároljon egy-egy projekt lebonyolításához. Az, hogy milyen mértékben, és pontosan mit, az nagyjában függ a pályázatótól is. Az ingatlanfelújítás ritkán megengedett egy ilyen pályázatban, a vásárlásra pedig csak a legnagyobb kiírások keretében van lehetőség.

Jellege szerinti megkülönböztetés:

- ❖ **Projekt jellegű:** Egy meghatározott tevékenységre, valamint az azzal kapcsolatos költségekre kerül kiírásra. (Pl.: rendezvényszervezés, képzés, kirándulás, kutatás stb.) Ez a leggyakoribb pályázattípus.
- ❖ **Személyi jellegű:** Egy adott személy tevékenységét, kutatómunkáját, utazását hivatott támogatni. (Pl.: kutatási ösztöndíjak, külföldi tanulmányok támogatása stb.)

- ❖ **Működési jellegű:** Egy szervezet alapvető működési költségeit finanszírozza, melyek nem köthetők egy konkrét projekthez. (Pl.: bankszámla fenntartási költsége, könyvelés, postaköltség stb.) Nagyon ritka az ilyen típusú támogatás.

Benyújtás formája szerinti megkülönböztetés:

- ❖ **Papír alapú:** A teljes pályázati dokumentációt postán szükséges benyújtani, papír alapon. Egyre ritkább típus, főleg kisebb kiírások esetén fordul elő, ahol nem éri meg egy komolyabb informatikai rendszer felépítése és fenntartása.
- ❖ **Elektronikus:** A pályázatok legtöbbször ma már elektronikus úton kell benyújtani, a szükséges mellékleteket is szkennelve kell csatolni. Nagyban megkönnyíti a pályázást, mivel az elektronikus űrlapokon sokkal nehezebb formai hibákat elkövetni, hiszen a program automatikusan jelzi őket.

Ez az utolsó megkülönböztetési forma különösen fontos, ugyanis a beadás gyakorlati, formai követelményeire vonatkozik. Kiadványunkban mindkét típusú pályázattal kapcsolatban megfogalmazunk intelmeket annak ellenére, hogy a papír alapú pályázás egyre kevésbé jellemző.

A továbbiakban a pályázatírás menetét, valamint annak teljes körű lebonyolítását mutatjuk be, annak érdekében, hogy az itt leírtak követésével mindenki képes legyen sikeres pályázatok benyújtására.

Pályázatmenedzsment

Egy-egy pályázat menedzselése sokkal összetettebb feladat pusztán az űrlapok kitöltésénél, ráadásul nem is csupán a pályázat beadásáig tart. Ez az a folyamat, mely egészen a kiírások figyelésétől, a pályázatok teljes lezárásáig tart, és az alábbi lépésekből áll:

0. Projekt alapötletének kitalálása és a projekt megtervezése
1. Pályázatfigyelés és a megfelelő kiírások kiválasztása
2. A pályázat elkészítése és benyújtása

3. Szerződéskötés
4. A projekt lebonyolítása
5. Beszámoló elkészítése és benyújtása

A továbbiakban a pályázatmenedzsment valamennyi szakaszán végighaladunk, annak érdekében, hogy pontos képet kapjunk annak folyamatáról. Azt javasoljuk olvasónknak, hogy a pontos megértés érdekében a felsorolt lépéseken valóban haladjon végig, tehát válasszon egy pályázati kiírást, melyet a leírtakkal párhuzamosan végigtanulmányoz. Amennyiben így tesz, az nagyban fogja segíteni a folyamat megértését, és a pályázatírás elsajátítását.

0. Projektötlet kitalálása, és a projekt megtervezése

A projekt kitalálása és megtervezése elméletileg nem része a pályázatmenedzsment folyamatának sőt, az a legjobb, ha teljesen elválik tőle. A projektet előzetesen kell megtervezni, és ahhoz pályázatot keresni, nem pedig a pályázatokhoz kitalálni projekteket. Ez azonban a gyakorlatban nem mindig alakul így, arról nem is beszélve, hogy a projekteket részleteiben mindig hozzá kell igazítani a pályázati kiírásokhoz. Lehetetlen, hogy pontosan olyan pályázati kiírást találjunk, mint amilyen projektet kitaláltunk, minden esetben szükséges a finomhangolás.

1. Pályázatfigyelés és a megfelelő kiírások kiválasztása

Amennyiben kigondoltuk a projektünket, könnyen tudunk hozzá megfelelő pályázatot keresni az Interneten, más csatornára nincs is szükségünk. Az alábbi lista, a teljesség igénye nélkül sorolja fel a civil szervezetek számára is elérhető pályázatokat, azok kezelő szerveit, valamint különböző információs portálokat, ahol érdemes tájékozódni:

Pályázató szervezetek oldalai:

1. Emberi Erőforrás Támogatáskezelő (EMET)

www.emet.gov.hu

Az EMET a különböző állami szervek által kiírt, főleg civil pályázatok kezelő szerve, ezért jelentős pénzelosztónak tekinthető. Többek között ehhez a szervezethez tartozik a Nemzeti Együttműködési Alap (NEA) működtetése is, mely hazánk legnagyobb civil pályázata. Az Alap évente 3 pályázati típust hirdet meg, köztük az ország egyetlen működési típusú pályázatát, melyen jelentős összeget lehet elnyerni a szervezetünk működtetésére. De az EMET-hez tartozik a Határtalanul!, a Nemzeti Tehetségprogram, vagy a Bursa pályázatoknak a kezelése is.

2. Család-, Ifjúság- és Népeségpolitikai Intézet (CSINI)

www.ncsszi.hu

Ez az állami szerv szintén fontos pályázató, többek között a Gyermekek és Ifjúsági Alap, valamint a Családbarát Magyarország pályázatok kezelőszerve, de hozzá tartozik az Erasmus+ ifjúsági pályázati programja is. Az intézet jelenleg átalakulás előtt áll, a jövőbeni fennmaradása kétséges, azonban az általa kezelt programok biztosan fenn fognak maradni, csak más szervezetekhez kerül át a kezelésük feladata.

3. Erasmus+ program

www.eplusifjusag.hu

Érdemes külön kiemelni ezt a programot (annak ellenére, hogy a program kezelő szerve a CSINI), mivel az egyik legjelentősebb hazai ifjúsági pályázati forrás. Az Erasmus+ az Európai Unió oktatási integrációt célzó pályázata, melyben jelentős rész jut oktatással vagy ifjúsággal foglalkozó civileknek is.

4. Nemzeti Kulturális Alapprogram (NKA)

www.nka.hu

Az NKA főleg művészetekkel, könnyűzenével, könyvkiadással kapcsolatos pályázatokat ír ki, és jelentős állami támogatásokat oszt szét ezek keretében a nonprofit szervezetek között is.

5. Bethlen Gábor Alapkezelő Zrt. (BGA Zrt.)

www.bgazrt.hu

Ez egy állami pénzalap, melynek kiemelt feladata a külföldi magyarság szülőföldjén történő egyéni és közösségi boldogulásának, anyagi, szellemi gyarapodásának elősegítése. Leginkább a külföldi magyarsággal kapcsolatos pályázatokat ír ki.

6. Tempus Közalapítvány

www.tka.hu

Nagyobb horderejű, elsősorban oktatási és szektorközi pályázatok kezelésével foglalkozik, azonban ezek között található több, civil szervezetek számára is elérhető kategória. Ilyen többek között az Európa a polgárokért program, vagy az Erasmus+ Program oktatási és sport-pályázatai.

7. Visegrádi Alap

visegradfund.org

A Visegrádi Alapot a V4-ek országai (Lengyelország, Csehország, Szlovákia, Magyarország) hozták létre azzal a céllal, hogy erősítse a történelmi régió kulturális, szociális és vállalkozói együttműködéseit. Kiváló lehetőséget nyújt a 4 ország közötti kulturális-cserék, találkozók lebonyolítására, nemzetközi projektek végrehajtására.

8. Önkormányzatok megyei vagy városi szintű pályázatai

Sok önkormányzat rendelkezik kisebb pályázati kiírásokkal, melyekről többnyire az adott város, vagy megye honlapjáról lehet tájékozódni. Ezek jóval kisebb keretösszeggel kerülnek kiírásra, mint az országos, vagy

regionális pályázatok, azonban csak városi, vagy megyei szinten működő szervezeteket támogatnak.

9. Széchenyi2020

www.gov.palyazat.hu

Az igazán nagy horderejű Európai Unió pályázatok tárháza, melyek csak a legstabilabb, és szakmailag legjobb szervezetek számára elérhetőek. Különösen az Emberi Erőforrások Operatív Program (EFOP) keretében várhatóak civilek számára is elérhető pályázati kiírások.

Pályázati információs portálok:

1. PályázatFigyelő.hu

www.pafi.hu

Egy összetett pályázati információs honlap, mely a civil és nonprofit szektor valamennyi szegmensét érinti, és a legteljesebb pályázati információs hírportálnak tekinthető. Valamennyi lényeges pályázat megtalálható rajta, de gyakran a kisebbek is felkerülnek.

2. NIOK

www.nonprofit.hu

A Nonprofit Információs és Oktatási Központ Alapítvány jelentős információszolgáltatási tevékenységet folytat, melybe beletartoznak a szakmai tevékenységek, kutatások, állásajánlatok, de a pályázatok is. Hírlevelükre érdemes minden civil szervezetnek feliratkozni, akik szeretnének naprakészen tájékozódni.

3. Civil Információs Centrum (CIC)

www.civil.info.hu

A CIC-ek egy országos lefedettségű hálózatot alkotnak. Minden megyében pályázati úton kiválasztásra kerül egy-egy szervezet, melyek létrehozzák a megyei Civil Információs Centrumot. Ezeknek az a feladata, hogy akár személyesen, akár hírlevelek formájában, segítsék a civilek előrelépését, amibe beletartozik a pályázatokkal kapcsolatos tájékoztatás is. Sajnos azonban nem mindenhol működnek jól ezek a centrumok, ami leginkább a nem megfelelő partnerválasztás miatt lehet.

4. Eurodesk

www.eurodesk.hu

Az elsősorban nemzetközi szinten tevékenykedő szervezetek, valamint külföldre utazni vágyók számára létrehozott információs irodahálózat. Sok pályázattal kapcsolatban tud fontos információkkal szolgálni. Érdemes figyelni weboldalukat, de, akár személyesen is felkereshetjük őket.

Egy konkrét célrendszerrel rendelkező projekthez nem nehéz kiválasztani a megfelelő pályázatot. Pontosan meg kell ismerni a kiírásban foglalt kritériumokat, át kell gondolnunk, hogy ezek mennyire illeszkednek projektünk célrendszeréhez, és ez alapján könnyen megtalálható a számunkra legmegfelelőbb pályázat, melyre eséllyel tudunk pályázni.

Egy átlagos pályázati kiírás az alábbi dokumentumokból áll:

- ❖ **Pályázati felhívás:** A teljes pályázat rövid összefoglalása, mely az alapvető információkat és kritériumokat tartalmazza. A felhívás áttanulmányozása révén dönthetjük el, hogy megfelelünk-e a pályázati követelményeknek, vagy nem tudunk rá pályázni.
- ❖ **Pályázati útmutató:** A pályázattal kapcsolatos valamennyi információt tartalmazza, az ismerete és alapos megismerése különösen fontos, mielőtt benyújtjuk a pályázatot. Az ebben szereplő információkhoz, követelményekhez szükséges hozzáigazítanunk a már kigondolt pályázatunkat. Ilyen követelmények lehetnek: pontos szakmai

tartalom, benyújtás módja, támogatható költségek típusai, igényelhető összegek, beszámolás módja, értékelési pontrendszer stb.

- ❖ **Pályázati adatlap:** Papír alapú pályázatok esetén ez az a formanyomtatvány, melynek teljeskörű kitöltésével a pályázat benyújtható. Elektronikus pályázatok esetében az űrlap interneten keresztül érhető el egy zárt portálon keresztül, ahová előzetes regisztráció szükséges.

Az adatlap 3 részből áll:

- Információs űrlap: Ennek keretében kérdez rá a pályázató a szervezettel és pályázatával kapcsolatos információkra (pl.: szervezet neve, adószáma, projekt címe, időtartama stb.).
 - Szakmai rész: A pályázató meghatározott kérdések mentén kéri a pályázót, hogy fogalmazza meg projektje tartalmát, tevékenységeit.
 - Pénzügyi rész: Itt szükséges a projekt költségeinek részletes kifejtése és indoklása.
- ❖ **Melléklet minták:** Amennyiben szükséges melléletek csatolása, a nagyobb pályázatok esetén a pályázató segítségképpen iratmintákat is csatol kiírásához.

Ezen felül a pályázati kiírás más típusú dokumentumokat is tartalmazhat (pl.: támogatási szerződés minta, elszámolási útmutató stb.). A pályázat megfelelő elkészítéséhez a teljes kiírás pontos áttanulmányozása, tehát valamennyi melléklet teljeskörű megismerése szükséges.

Természetesen a pályázati kiírások megjelenése és a beadási határidők a legkritikább esetben esnek minden pályázatonál egy időbe, ezért mindig folyamatosan kell figyelni a lehetőségeket, nehogy lemaradjunk valamiről.

2. A pályázat elkészítése és benyújtása

Kitaláltuk a projektünket, és találtunk hozzá egy megfelelő pályázati kiírást is. A feladatunk most az, hogy a projektünket a pályázati kritériumokhoz illesszük, valamint elkészítsük és beadjuk a konkrét pályázatot. Ehhez nagy odafigyelésre

és kitartó munkára van szükségünk, és főleg arra, hogy egy-egy kudarc után képesek legyünk tanulni hibáinkból, és újult lelkesedéssel ismét munkához látni. A kudarcok a tanulási és tapasztalatszerzési folyamat fontos részei, ráadásul a civil pályázatok esetében jelentős a túljelentkezés, ezért még jól megírt pályázatok is könnyen támogatás nélkül maradhatnak.

A pályázat elkészítése folyamán két fő hibatípus létezik: a formai és a tartalmi. A formai hibák a pályázat külalakjára, alapvető adatokra, valamint a benyújtás módjára vonatkoznak, és automatikus elutasítást eredményeznek.

Tipikus formai hibalehetőségek a teljesség igénye nélkül:

- ❖ Nem töltöttünk ki minden rubrikát az adatlapon,
- ❖ Hibás vagy nem hatályos adatokat adtunk meg,
- ❖ Nem megfelelő jogi formában működik a szervezetünk,
- ❖ Csak közhasznú szervezetek pályázhatnak, de mi nem vagyunk közhasznúak,
- ❖ Túllépjük a kérhető támogatás felső határát,
- ❖ Nem felelünk meg a területi kritériumoknak, ugyanis olyan településen van a székhelyünk, ahonnan nem lehet pályázni,
- ❖ Az éves forgalmunk túl nagy, átlépi a megengedett felső határt,
- ❖ Költségvetésünk nem elszámolható költségeket tartalmaz,
- ❖ Nem fizettük be a pályázat benyújtásának díját,
- ❖ Nem csatoltunk minden kötelező dokumentumot,
- ❖ stb.

Ezek a típusú kritériumok megtalálhatók a pályázati felhívásban, így, ha figyelmesen átolvassuk a pályázat kiválasztásakor a dokumentumot, rögtön el tudjuk dönteni, hogy pályázhatunk-e. Az, hogy mi minősül formai hibának, minden egyes pályázat esetében más és más, ezért legyünk nagyon körültekintőek, így elkerülhetjük a felesleges munkát! Elektronikus pályázatok esetében a formai hibák jelentős részét a program automatikusan kiszűri, és nem engedi lezárni az űrlapot, amíg ezek fennállnak. Ez azonban nem jelent teljes körű garanciát, a program nem szűr ki minden formai hibalehetőséget.

Ezzel szemben a tartalmi hibák a projekt kidolgozottságára, szakmaiságára, a kiíráshoz való illeszkedésére vonatkoznak. A projekt tartalmára kapjuk az

értékelés folyamán a pontokat, melyektől a támogathatóság is függ. Minél jobban kidolgozzuk a pályázatunkat, minél jobban illik a pályáztató elvárásaihoz, annál több pontot fog elérni.

Álljon itt néhány jó tanács, melyek figyelembevételével és betartásával sikeresen pályázhatunk bármilyen kiírás esetén:

1. Szánjunk elég időt a projekt kidolgozására és a pályázat megírására!

- ❖ Ha már előre kidolgozott projekthez keressük a pályázati lehetőségeket, abban az esetben annak elemeit könnyen tudjuk változtatni, és rövid határidős pályázatokra is sikerrel pályázhatunk. Újonnan kitalált projekt esetében több időre van szükségünk.
- ❖ Ha időben látunk hozzá a tervezéshez, és a pályázat megírásához lesz időnk minden részletre, mellékletre odafigyelni, többször is átnézni a pályázatot, így csökkentve a hibákat, hiánypótlást, vagy visszautasítást.
- ❖ Ha elég időt szánunk a pályázat elkészítésére, nem fog gondot jelenteni a pályázati határidő betartása sem.
- ❖ Könnyű különbséget tenni egy utolsó pillanatban összezsapott pályázat, és egy jól kidolgozott között, mellyel elég időt foglalkoztak. A rendezett külalak, a pontos számolás, a hiánytalan mellékletek, megfelelő hivatkozások mind a megbízhatóságról árulkodnak, és könnyebben szimpatizálnak vele a bírálók is.
- ❖ Ha úgy látjuk, hogy nincs elég időnk a projekt megfelelő kidolgozására, akkor inkább ne adjuk be. Egy összezsapott pályázat nem fog nyerni, ráadásul a rossz munka minősíteni fog minket, így a pályáztató következő kiírásánál eleve hátrányból fogunk indulni.

2. Legyünk felkészültek a pályázati kiírást illetően!

- ❖ Mindig szerezzünk be minden elérhető információt egy pályázattal kapcsolatosan (pályázati felhívás, útmutató, elszámolási szabályzat stb.) és azokat alaposan olvassuk el, mielőtt munkához látunk.
- ❖ A pályázat kiírói nem csak azért vannak, hogy elbírálják a pályázatokat, hanem hogy tájékoztassanak is azzal kapcsolatban. Bátran merjünk

kérdezni tőlük, amennyiben a kiírásban valami nem teljesen világos számunkra, hiszen egy félreértett mondatból akár kizáró formai hiba is keletkezhet.

- ❖ Az alapos felkészülés hozzájárul ahhoz, hogy azonosuljunk a pályázat kiíróinak szándékával, és megtanuljunk az ő nyelvükön pályázatot írni. Ez annyit jelent, hogy képesekké válunk úgy válaszolni a feltett kérdésekre, hogy egyszerre benne legyen a megvalósítandó projektünk, illetve azok az elemek, amikre a bírálók valóban kíváncsiak.

3. Higgyünk a saját ötletünkben!

- ❖ Mindig lebegjen a szemünk előtt, hogy azért pályázunk, mert az általunk megvalósítani kívánt cél, a mondanivalónk, az ötletünk fontos, és szükséges!
- ❖ Egy pályázatot nem lehet azért megírni, mert meg kell írni! Ha nagyon nem fűlik a fogunk a pályázáshoz, az látszódni fog a végeredményen is. Csak akkor kezdjük el pályázatot írni, ha lelkesedésből, belső indíttatásból akarjuk megcsinálni!

4. Ügyeljünk a formai külalakra és követelményekre!

- ❖ Ügyeljünk arra, hogy az egyes rovatokat úgy töltsük ki, hogy a rendelkezésre álló helyen, illetve a formanyomtatvány szerint megadott mennyiségű helyen férjen el a mondanivalónk! Ha maximum 1000 karakterben lehet megfogalmazni a pályázati program részletes leírását, akkor ne akarjunk 4000 karaktert írni! Ilyen esetben mellékletként csatolhatjuk a kimaradt információkat, de soha ne folytatólagosan! Az egyes rubrikákba írt szövegeknek kerek egészeknek kell lenniük!
- ❖ Az sem jó ugyanakkor, ha nem töltjük ki a rendelkezésre álló helyet. Mivel egy projekt rendkívül sokrétű, bőven van miről írni, és minél bővebbek és részletesebbek vagyunk, annál jobb a pályázatunk. Ugyanakkor, ha csak ömlengős szövegeket tudunk írni, akkor inkább ne töltsük ki a rendelkezésre álló helyet, ugyanis csak raboljuk a bírálók idejét, ami a pontozáson is meg fog látszani.
- ❖ A kötelezően csatolandó mellékleteket mindig csatoljuk! Ezek listáját a pályázat kiírói a felhívásban mindig közzéteszik. Egyes pályáztatóknál

létezik utólagos hiánypótlás, más pályázatóknál azonban formai okokra hivatkozva automatikusan elutasítják pályázatunkat, ha nem csatolunk mindent elsőre.

5. Figyeljünk oda a szakmai leírás elkészítésére és tartalmára!

- ❖ A pályázat megírása során kövessünk egyfajta logikát, ami a pályázati cél pontos megfogalmazásától kezdve a sikeres megvalósításhoz szükséges emberi, anyagi és tárgyi feltételek felhasználásán át, a lebonyolításig és a projekt zárásáig terjed!
- ❖ A pályázat bírálata során soha nincs annyi idő, hogy a szakmai bíráló alaposan, kétszer-háromszor elolvassa az anyagunkat. Célravezető, ha az egyes kérdések megválaszolása során először összefoglaljuk, hogy miről írunk, majd a részletes leírás végén szintén összegezzük.
- ❖ Mindig legyünk objektívek, sosem beszéljünk a levegőbe. Mindig célirányosan fogalmazzunk és kerüljük a hangulatfestő szavakat, valamint a felesleges mellékneveket. Írjunk a lényegről!
- ❖ Legyünk mindig határozottak! Soha ne írjuk, hogy "csinálnánk", "szeretnénk", "próbálkozunk", "lehetne"! Ne értékeljük túl magunkat, de mindig mondjuk, hogy "foglaljuk", "tesszük", "megcsináljuk"! Ha nem vagyunk biztosak magunkban és a tevékenységünkben, a bírálók sem lesznek azok.
- ❖ Merjünk minél több adatot írni a pályázatba (létszám, dátum, cím, szervezők nevei, résztvevők stb.), amitől részletesebb és realizálhatóbb lesz a bírálók számára projektünk.
- ❖ Használjunk számokat, ugyanis azok könnyen kitűnnek a betűk rengetegéből és odavonzzák a tekintetet.
- ❖ Használjuk ki kapcsolati tőkénket egy-egy szakmai ajánlás begyűjtéséhez, hiszen ezek az ajánlások sokat segíthetnek a pályázatunk pozitívabb megítélésében, ráadásul egy jól csengő név a pályázat szakmai ajánlói között lehet, hogy ismerősen cseng majd a bíráló számára is, ami szintén a mi javunkat szolgálhatja!
- ❖ Figyeljünk rá, hogy a pályázati cél megvalósulását az elszámolásnál valamilyen jól definiálható eredménymutatóval (indikátorral) mérve kell bemutatnunk (példányszám, résztvevők száma, visszajelzési arány, stb). Minél nagyobb ez a szám, annál hatékonyabban kerül felhasználásra a

támogatás, ez összehasonlítási alap lesz más pályázatokkal, és a pontozásban is fontos szerepet játszik. Ha a pályázó nem határoz meg mutatószámokat, akkor találjuk ki őket mi, hiszen a programunk nem „magáért beszél”, mérési mutatókat mindig használnunk kell!

- ❖ A korábbi tevékenységeink, eredményeink konkrét említése, azokról szóló mellékletek csatolása, linkek közlése nagyon jó hatást válthatnak ki a döntéshozókból. Ezek a plusz információk igazolják a képességünket a megvalósításra, valamint alátámasztják szakmai hozzáértésünket!
- ❖ Feltétlenül írjuk le, hogy a pályázati forrás elnyerése esetén a megvalósítást követően milyen eredményekkel, milyen jövőbeni kihatással bír majd a programunk! Egy kiadvány is szolgálhatja több éven keresztül a célcsoport információs igényeit, pláne ha azt az Interneten elektronikusan is közzétesszük!
- ❖ Minden pályázat kapcsán érdemes megkeresnünk a partnereinket! A partnerekkel való közös munka nem jelenti feltétlenül a források kényszerű felosztását, gyakran a partner önkéntesekkel, tárgyi eszközökkel való hozzájárulása is jelentősen javíthatja a program eredményességét, és legközelebb hasonló formában segíthetünk az ő programjának megvalósításában! A több megvalósító pedig nagyobb multiplikáló hatást jelent és stabilabb lesz a megvalósítás is, ami pozitív a bírálók számára.
- ❖ A „program rövid leírása” rovat minden pályázat része, és az egyik legfontosabb eleme a pályázatunknak. Ebben található az első lényeges, tartalmi információk, amikkel találkozunk a bírálók, itt éri őket az első benyomás, mely rendkívüli módon meghatározza a további hozzáállásukat. Törekedjünk az itt leírtakkal mindenben lefedni a részletes programtervet. Ezt a rovatot a pályázati program részletes megírása után, utolsó elemként töltjük ki, hiszen eddigre minden részlettel teljes mértékig tisztában leszünk, és könnyebben tömörítünk!

6. A költségvetés pontossága is nagyon fontos!

- ❖ A költségvetési terv összeállításához csak akkor kezdjük hozzá, ha már a szakmai részt megírtuk, és pontosan tudjuk, mit akarunk csinálni, és az milyen költségekkel jár.

- ❖ Mindig biztosítsunk a pályázatban előírt önrészt! A költségvetés elkészítésénél vegyük számításba, hogy milyen önerővel rendelkezünk, amit a projekt megvalósítása érdekében el tudunk különíteni, majd összesítsük, hogy az egyes programelemekhez, pályázati részcélokhoz milyen mértékű és típusú forrásra lenne szükségünk!
- ❖ Legyünk tisztában azzal, hogy az általunk kitűzött célok mennyire reálisak, milyen programelemek megvalósítására vagyunk képesek, ehhez milyen költségvetés passzol.
- ❖ A pályázat kiírásában szereplő maximum megpályázható összeg azért van megadva, mert annál magasabb összeget nem adnak egy projekthez a döntéshozók! Ügyeljünk arra, hogy ezt az összeget ne lépjük túl a tervezés során, mert a magasabb igény formai hibának minősül a legtöbb pályázat esetében!
- ❖ A költségvetés tervezésénél bizonyosodjunk meg arról, hogy reális árakkal tervezünk! Egy tapasztalt bíráló könnyedén kiszúrja a túlzóan magas egységárakat, ezért mindig ellenőrizzük magunkat az interneten, valamint válasszunk olyan termékeket, szolgáltatásokat, melyek olcsóak, és a tevékenységek elvégzéséhez minimálisan szükségesek. Pl.: ne akarjunk nagy teljesítményű szerver számítógépet beszerezni egy egyszerű weblaphoz, vagy wellness szállodában szállást foglalni.
- ❖ A költségvetést részletesen adjuk meg, nem elég egy-egy összeget hasunkra csapva beírni, szükséges a pontos részletek kifejtése, az igénybevett mennyiség, egységárak stb., valamint a pontos számítás leírása. Pl.: szállás esetében: $X \text{ fő} * Y \text{ éjszaka} * Z \text{ Ft/fő/éjszaka} = BB \text{ Ft}$.
- ❖ Csak a projekttel összefüggő költségeket adjunk meg a pályázatban, ne akarjunk oda nem illő szolgáltatásokat elszámolni.
- ❖ A költségvetési terv elkészítésének befejezését követően számoljunk át még egyszer mindent, hogy a számszaki egyezőségek biztosan meglegyenek!
- ❖ Különösen fontos, hogy a bevételek és a kiadások egyenlőek legyenek! Ha a forrás kevesebb, mint a költség, akkor a pályázat nem megvalósítható, ha viszont több, akkor nyereségtermelő, ami egyetlen civil pályázat esetében sem megengedett.

7. Már a pályázatírási szakaszban legyünk felkészültek a beszámolót illetően!

- ❖ A pályázat kiírói egy pályázati kiírás során a felhívás mellett a beszámolóhoz szükséges formanyomtatványokat, elszámolási útmutatókat is rendelkezésünkre bocsátják. Nagyon hasznos dokumentumok ezek, hiszen alaposan elolvasva felkészülhetünk az elszámolásra, a beszámoló megfelelő elkészítésére, és gyakran ezek az információk segítenek a pályázat sikeres megírásában is!

8. Elektronikus pályázat esetében figyeljünk oda rá!

- ❖ Ne akarjuk az utolsó pillanatban benyújtani, hiszen ilyenkor sokan akarják lezárni pályázatukat, a rendszer gyakran lelassul, lefagy. Emiatt könnyen kicsúszhatunk az időből.
- ❖ Soha ne az elektronikus felületen dogozzunk, hiszen a rendszer bármikor lefagyhat, kidobhat, mielőtt menthetnénk. A megválaszolandó kérdéseket wordben, a költségvetést excelben írjuk, amiket sűrűn mentünk, hogy elkerüljük az esetleges baleseteket.
- ❖ Bár elektronikus felületeken nem használhatóak a kiemelések, dőlt betűk, mégis a szövegek tagoltsága, az egyértelmű felsorolások sokat segítenek az átláthatóságon. Könnyítsük meg a bíráló munkáját, és éljünk ezen lehetőségeinkkel, hiszen mindenki szívesebben ad jó pontot egy könnyen áttekinthető pályázatra.
- ❖ Az elektronikus pályázatok esetében a mellékleteket is elektronikusan csatolva kéri. Ilyenkor ügyeljünk a szkennelés minőségére, a szöveg olvashatóságára, valamint a használható fájlformátumokra is. Erre azért van szükség, mert egyes pályázati rendszerekben csak bizonyos kiterjesztések használhatóak, általában a pdf, a docx, az xls illetve a jpg a leginkább preferáltak. Előfordulhat ugyanakkor az is, hogy a feltöltés folyamán csak egy bizonyos méretnél kisebb fájlok csatolhatók, ezekről mindig bizonyosodjunk meg előre, ne az utolsó pillanatban kelljen újra szkennelni mindent.
- ❖ Az elektronikus rendszerek esetében előzetesen regisztrálni kell, hogy pályázhass. A regisztráció érvényesítéséhez általában szükséges egy „regisztrációs nyilatkozat” kinyomtatása (melyet a rendszer elektronikusan generál), aláírása, és beküldése a kezelő szervezethez. Ezt a pályázat benyújtása előtt mindenképpen meg kell tenni, különben a pályázat érvénytelen lesz!

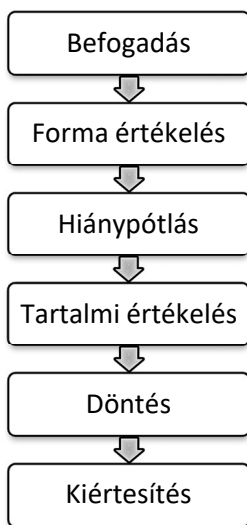
9. Papír alapú pályázás esetén figyeljünk oda!

- ❖ Ha egy pályázatot papír alapon kell benyújtani, sokkal könnyebben véthetünk formai hibát, azonban sokkal több a lehetőségünk is a szebb tálalásra. A dokumentumokat mindig rendezzük össze, készítsünk tartalomjegyzéket, az egyes mellékleteket, űrlapokat válasszuk el elválasztókkal, fűzzük le a dokumentumot! Egy szépen összeállított pályázat sokkal szimpatikusabb lesz a bírálóknak, mint egy rendezetlen, nehezen átlátható papírsaláta.
- ❖ A papír alapú űrlapokat is számítógéppel kell kitölteni, így sok lehetőségünk van a kiemelések használatára (vastag betű, aláhúzás stb.). Vezessük a bíráló szemét azzal, hogy kiemeljük a lényegyet, ezzel könnyítve meg a bírálatot, és szerevezve plusz pontokat.
- ❖ Figyeljünk arra, hogy a formanyomtatvány minden rovatát töltsük ki mert, ha véletlenül kihagyunk egy fontos rublikát (pl.: közhasznúsági fokozat), akkor pályázatunkat formai hiba miatt visszautasítják! Ügyeljünk az adatok helyességére is!
- ❖ A formanyomtatvány azért formanyomtatvány, mert be kell tartanunk a formaiságát, azaz nem változtathatunk annak szerkezetén!
- ❖ Egy pályázati formanyomtatványt a legtöbbször nem csak egy helyen kell aláírni. Ügyeljünk arra, hogy, ha eredeti aláírást kérnek, akkor nem felel meg a kiírásnak a fénymásolt aláírásunk! Aláírni továbbá mindig kék tollal kell, és soha ne feleljünk el lepecsételni.
- ❖ Egyre több pályázat kiírója kéri, hogy a pályázat teljes dokumentációját, minden oldalon szignóznunk kell. Ez azt jelenti, hogy pályázati anyagunk minden lapjának alján ott kell szerepelnie a projektfelelős rövid aláírásának!
- ❖ Írjunk egy rövid kísérőlevelet, amelyben megfogalmazzuk azt, hogy milyen célból, mekkora összegre pályázunk, és fejezzük ki bizakodásunkat a sikerért illetően. Ez ne legyen 6-8 sornál hosszabb, és konkrét személynek címezzük.
- ❖ Továbbá gondoskodjunk a megfelelő nyomtatóról is, a kifogyó patron, vagy a foltot hagyó görgők elcsúnyítják az összképet. A papír alapú pályázatokat ugyanakkor több példányban szokták kérni, ügyeljünk a megfelelő példányszámra!

- ❖ Ha elkészítettük a pályázati dokumentációt, akkor a kiírásnak megfelelően küldjük el a megadott címre! Ne felejtjük el feltüntetni a borítékon a feladó és a címzett nevét és címét, a pályázati azonosítót (a kiírásból kiderül), és lehetőleg írjuk rá minden esetben: „Pályázat”, ezzel elősegítve a postázók munkáját!
- ❖ Mindig nézzünk utána, hogy az általunk elérhető posták közül melyik tart a legtovább nyitva, meddig van időnk a pályázat postai feladására!

Ha a fenti intelmeket teljes mértékig betartjátok, abban az esetben minden esélyetek megvan egy jó pályázat beadásához, de mi történik a benyújtást követően?

A pályázatot először minden esetben „befogadják”, azaz iktatásba veszik, erről értesítést küldenek, hogy tudjuk, pályázatunk valóban beérkezett, nem akadt el valahol. Ha a befogadásról nem kapunk értesítést a pályázati útmutatóban megadott határidőn belül, mindenképpen keressük fel az ügyfélszolgáltatót. Könnyen elképzelhető ugyanis ilyenkor, hogy pályázatunk elkeveredett, és közbenjárás nélkül nem jut tovább.



Az iktatást követi egy formai ellenőrzés, ahol számba veszik azokat a hibalehetőségeket, melyek automatikus kizárást vonnak maguk után. Elektronikus pályázatok esetében a program alapjaiban véve csökkenti a forma hibák lehetőségét, de nem zárja ki, ezért nagyon figyeljünk oda beadáskor! Előfordulhat, hogy figyelmetlenségből, időhiányból fakadóan kimarad valami a pályázatunkból, hibásan küldjük be, ekkor a projektet azonnal visszautasítják, de az is előfordulhat, hogy hiánypótlásra szólítanak fel.

Nem minden pályázat esetében lehetséges a hibák utólagos kijavítása, viszont, ahol van ilyen hiánypótlás, ott mindig nagyon rövid határideje van, ezért nagyon oda kell rá figyelni. Azzal, hogy van-e lehetőség a hiányosságok utólagos pótlására, még a benyújtás előtt érdemes tisztában

lenni, hiszen ilyenkor akár egy hibás pályázatot is nyugodt szívvel beadhatunk, ha például nem sikerült minden mellékletet beszerezni. Azt, hogy mit lehet, és mit nem lehet hiánypótlás keretében javítani, az kiírásonként változó, ezekről mindig előre informálódjunk.

Tételezzük fel, hogy a hiánypótlást követően pályázatunk formailag megfelelt, ezért tartalmi értékelésre, szakmai bírálatra bocsájtják. Ilyenkor független szakértők nézik át és pontozzák, egy előre meghatározott szempontrendszer alapján a beérkezett pályamunkákat. Az így kialakított pontszámokat egy döntőbizottság elé terjesztik, ami meghatározza a ponthatárt, és hogy melyik pályázat részesül támogatásban.

Egyes pályázatoknál előfordulhat, hogy a bizottság csak a kért támogatás egy részét adja meg, jellemző ugyanis, hogy a túlzónak vagy indokolatlannak vélt költségeket nem támogatják, így csökkentik a költségvetést. Ugyanakkor a legtöbb pályázati rendszer esetében elmondható, hogy az igényelt támogatást teljes összegben megítélik a pályázónak.

3. Szerződéskötés

Amennyiben pályázatunkat pozitívan értékeli a bíráló bizottság, sor kerülhet a támogatási szerződés megkötésére, mely magában foglalja a támogatás feltételeit, összegét, felhasználás módját stb. Ha a támogató alacsonyabb összeget ítélt meg a kértnél, lehetőségünk van a szerződéskötés előtt a pályázat tartalmi és számszaki csökkentésére, módosítására, hogy a kapott összegből reális projekt valósulhasson meg.

Amennyiben sikerült a módosítás, és a szerződés megfelelő, cégszerű aláírással lássuk el. Ez annyit jelent, hogy az aláírásra jogosult személy, vagy személyek kék tollal írják alá, valamint pecsételjék le. Csak a szerződés aláírt példányainak beérkezése után kerülhet sor a támogatási összeg folyósítására, ezért mindig tartsuk be a határidőket. Ez azért is fontos, mert, ha a szerződést megadott határidőn belül nem küldjük vissza, a pályázató azt úgy értelmezi, hogy elálltunk a szerződéskötéstől, ezért elveszíthetjük a támogatást.

Ugyanakkor a támogatási szerződésnek is vannak mellékletei. Ha ezeket nem csatoljuk, akkor az először hiánypótlást eredményez, de a hiánypótlás hibás, vagy nem teljesítettük azt, a szerződéstől való teljes elállást is maga után vonhatja. A hiánypótlás ebben az esetben is szűk határidővel jár, valamint a lassú feldolgozási folyamat miatt a támogatási összeg folyósításának csúszását is jelenti.

4. A projekt végrehajtása a pályázatnak megfelelően

A projekt lebonyolítása szintén nem tartozik teljes egészében a pályázatmenedzsment folyamatai közé, azonban a támogatási szerződésben kértek teljesítése, annak figyelése már igen. Fontos, hogy a szerződésben vállaltakat teljes mértékig teljesítsük, ugyanis a beszámoltatás keretében sőt, akár még a zárás előtt, vagy utána évekkal is, helyszíni ellenőrzések keretében ellenőrizhetik a megvalósulást.

Intelmek a projekt lebonyolításához:

- ❖ Egy-egy pályázat esetében alapkövetelmény, hogy készítsünk fényképeket, illetve írassunk jelenléti ívet. Ezen felül gyűjtsük össze az előadók tematikáit, a különböző sajtómegjelenéseket, egyéb bizonyító erejű dokumentumokat, melyek jól reprezentálják majd a beszámolóban rendezvényünk megvalósulását.
- ❖ Pontosan úgy valósítsuk meg a pályázatot, ahogyan azt leírtuk! Ne változtassunk helyszíneken, létszámon, időpontokon csak a támogató szervezet előzetes jóváhagyásával! A le nem egyeztetett módosítások miatt nem fogjuk tudni megfelelően elszámolni a pályázatot, így eleshetünk a támogatás egy részétől, vagy egészétől.
- ❖ Ha valami nem egyértelmű a pályáztató megvalósítási elvárásaival kapcsolatban, merjünk kérdezni! Utólag a hibákat kijavítani sokkal nehezebb, mint előre felkészülni!
- ❖ Tüntessük fel a támogató szervezetet minden lehetséges felületen (weblap, jelenléti ív, Facebook oldal, szóróanyagok stb.), de legalább a pályázatban vállaltaknak megfelelően.

- ❖ Figyeljük oda a sajtómegjelenések teljesítésére, ismerkedjük össze a kérkező sajtóképviselőkkel, építsük kapcsolatainkat. Ha nem érzik magukat elhanyagoltnak, odafigyelünk rájuk, elkerülhetjük a negatív nyilatkozatokat, valamint legközelebb is szívesen foglalkoznak velünk. Adjunk nekik szóróajándékokat is, valamint rövid leírást a rendezvényről, szervezetünkről, amiket felhasználhatnak munkájuk folyamán!
- ❖ Hívjuk meg a támogató szervezet képviselőit, hogy saját szemükkel láthassák és ellenőrizhessék a pályázat megvalósulását. Így kellőképpen felkészülhetünk, irányíthatjuk bizonyos szinten az ellenőrzést, és elkerülhetjük a szűrőpróba szerű villámlátogatásokból adódó kellemetlenségeket is.
- ❖ Ügyeljünk továbbá a projektben keletkező számlák tartalmára és elszámolhatóságára. A hibás számlákat utólag nehéz javítani, így kellő odafigyeléssel és a beszámolási feltételek pontos ismeretével sok energiát spórolhatunk meg.

A fentebb felsorolt intelmek is jól mutatják, hogy a pályázat beszámolási feltételeivel a pályázat menedzselésének teljes folyamata alatt tisztában kell lennünk, és oda kell rá figyelnünk. Ha ezeket az intelmeket betartjuk, akkor a beszámoló elkészítésével sem lesz semmilyen gondunk.

5. Beszámoló elkészítése és benyújtása

A projekt utómunkálatai között a támogatás felhasználását is igazolni kell, melynek módját és kereteit a pályázató szervezet határozza meg. Ezzel mindig alaposan legyünk tisztában, mielőtt hozzálátunk beszámolóink megírásához, illetve itt is érdemes figyelembe venni a 2. pontban megfogalmazott intelmeket.

A beszámolás egy, a pályázathoz sokban hasonlító formanyomtatvány segítségével történik, mely 3 részből áll: szakmai-, pénzügyi beszámoló, csatolandó mellékletek.

A **szakmai beszámoló** lényege, hogy bebizonyítsuk, a projekt tartalma azonos volt a pályázatban foglaltakkal, és valamennyi vállalt feladatot elvégeztünk. Ezt

oly módon tesszük meg, hogy a feltett kérdésekre részletesen válaszolunk, és felvázoljuk a tényleges programot. Fontos része a beszámolóknak az eredmények, indikátorok teljesülésének bemutatása is, amit tudnunk kell bizonyítani (pl.: jelenléti ívvel, fényképekkel). Amennyiben eltérés van a pályázatban foglaltak és a megvalósítottak között, feltétlenül indokoljuk annak okát! Lehetőség szerint minden eltérést egyeztessünk le előre a pályázatóval, azonban bizonyos eltéréseket nem kell előzetesen bejelenteni. Azt, hogy hol a határ, az teljes egészében a Pályázatótól függ, azonban tény, hogy az esetleges hibák, eltérések felsorolásával sokkal valósághűbb lesz a beszámolónk.

A pályázat **pénzügyi elszámolásának** célja ezzel szemben az, hogy bebizonyítsuk, a kapott támogatást valóban teljes mértékig felhasználtuk, valamint arra használtuk fel, amire kaptuk. Alapvetően kétféleképpen kérhetik az elszámolást a döntéshozók:

- ❖ csak a megítélt pályázati összegről (ez a ritkább), vagy
- ❖ a teljes pályázati költségtervnek megfelelő összegről kell a beszámolót elkészíteni, tehát az önrészt is be kell mutatnunk.

A megvalósítás folyamán mindig figyelemmel kell kísérnünk az elnyert pályázat pénzügyi tervét, és az attól való eltéréseket előre be kell jelenteni. Általában a döntéshozók a tervezetthez képest 10-20%-os eltérést engedélyeznek egyes költségek esetében elszámoláskor (pl: több lett a szállás, de kevesebb az étkezés). Ha ennél nagyobb arányban szeretnénk eltérni a tervezettől, abban az esetben szerződésmódosítást kell kérnünk. Olyan költséget, ami az eredeti tervben nem volt, csak nagyon indokolt esetekben adhatunk hozzá eredeti tervünkhöz.

A pénzügyi elszámoláshoz az alábbi dokumentumok összegyűjtésére lesz szükség:

- ❖ a számlák a költségekről, ez a legfontosabb elem,
- ❖ a hozzájuk tartozó szerződések, vagy megrendelések,
- ❖ a kiadási és bevételi pénztárbizonylatok,
- ❖ a bankkivonatokat.

Kiegészítő bizonylatok lehetnek a saját forrás, vagy egyéb forrás felhasználását indokoló nyilatkozatok, az önkéntes munkáról szóló szerződések, az útiköltség elszámoláshoz használatos kiküldetési rendelvények, az átvételi elismervények, stb.

Ezeket a dokumentumokat nem csak a pályázat elszámolásához, hanem a szervezet megfelelő könyveléséhez is szükséges összegyűjtenünk. Ha felelősen gazdálkodunk, akkor a pénzügyi elszámolás készítésekor minden szükséges dokumentumot el tudunk kérni a könyvelőnktől.

A pénzügyi beszámoló összetettebb a szakmai beszámolónál. Az elkészítését az alábbi lépésekben javasoljuk:

1. A költségterv és a tényleges kiadások összevetése, elemzése, az eltérések indoklása.
2. Számlák és a hozzájuk tartozó megrendelések, szerződések rendszerezése, összegyűjtése.
3. A pénzügyi tranzakciók igazolása, azaz a kiadások és bevételek tényleges pénzmozgását igazoló bizonylatok összegyűjtése.
4. A számlák, bizonylatok záradékolása.
5. A beszámoló részét képező dokumentumok szkennelése, vagy hiteles másolatának elkészítése papír alapú beszámoló esetén.
6. A másolatok rendszerezése, összefoglaló táblázat elkészítése.
7. A pénzügyi beszámoló véglegesítése, benyújtása.

A pályázatok esetén a **számlákat záradékolni kell!** Ez annyit jelent, hogy rájuk kell írni kék tollal, hogy mekkora összeg melyik pályázat keretében kerül elszámolásra. Ezt alá kell írnia a szervezet hivatalos képviselőjének, le kell pecsételni, illetve keltezéssel kell ellátni. Azért van erre szükség, hogy az adott számlát más pályázatokhoz ne lehessen elszámolni, tehát a projekt kétszeresen ne legyen finanszírozható. Nem szükséges a számla teljes összegét elszámolni egy adott pályázatban, kevesebb összeget is fel lehet írni rá, az azon felüli részt pedig más pályázathoz elszámolni. A záradéknak mindig, minden pályázat esetében előre meghatározott szövege van, amit a pénzügyi útmutató tartalmaz.

A záradékolást követően a fenti dokumentumokat, vagy szkennelve kell csatolni az elektronikus pályázati felületen, vagy **hitelesített másolati példányban**, papír alapon kell beküldeni. A hitelesített másolat egy fénymásolat, melyre fel kell írunk kék tollal, hogy „Az eredetivel mindenben megegyező hiteles másolat”, keltezéssel kell ellátni, és kék tollal, az arra jogosult személynek alá kell írnia, le kell pecsételnie.

Jól látható mindezekből, hogy a beszámoló elkészítése közel sem egyszerű, legalább annyira nehéz és körülményes, mint a pályázat elkészítése, ezért alaposan fel kell rá készülni. Ha azonban elég időt szánunk rá, figyelembe vesszük kritériumait már a pályázat benyújtásakor, és ügyelünk a projekt lebonyolítására is, akkor nem jelenthet gondot ennek elkészítése sem.

Összefoglalás

A fentiekből jól látható, hogy a pályázatmenedzsment egy igen bonyolult, nagy felkészülést igénylő folyamat, azonban sohasem szabad elfelejtenünk, hogy **a pályázatokat nem megnyerik, hanem kiérdemlik**. Ha pedig pontosan betartjuk a pályázatírás folyamán a felvázolt intelmeket és tanácsokat, minden esélyünk megvan rá, hogy kiérdemljük projektünk támogatását.

Támogatásszervezés

Forrásokat nem csak pályázatok, hanem aktív támogatásszervezési tevékenység révén is szerezhethetünk. Az ilyen módon szerzett támogatások között is akadnak különbségek, így sok módon csoportosíthatóak.

Csoportosítás támogatás jellege szerint:

- ❖ **Adományok:** Olyan pénzösszegeket értünk adományok alatt, melyeket ellenszolgáltatás nélkül, céljaink megvalósulása érdekében bocsátanak szervezetünk rendelkezésére. A kapott összeg felhasználásával kapcsolatban semmilyen kötelezettségünk nincs, belátásunk szerint dönthetünk sorsáról. Az adományozók többnyire személyes indíttatásból döntenek az adományozás mellett, tehát érzelmi alapon kell érvelnünk egy ilyen támogató meggyőzéséhez. Fontosak lehetnek továbbá a személyközi kapcsolatok és a szervezetünkbe, személyünkbe vetett bizalom.
- ❖ **Támogatások(szponzoráció):** Ebben az esetben konkrétan meghatározott jogai vannak támogatóinknak, és konkrét elvárásai vannak cserében. Ez lehet marketing tevékenység (a szponzor feltüntetése), ellenőrzési jog fenntartása, a projektben való részvétel stb. Ilyen esetben a támogató el akar valamit érni támogatásával, racionálisan akar dönteni, és ellenőrizni kívánja, hogy támogatása elérte-e a kívánt hatást. Ilyenkor sokkal céltudatosabban, racionálisabban kell érvelnünk, meg kell győznünk céljaink megfelelőségéről a potenciális támogatót.

Ez a csoportosítás a szervezetünk könyvelésében is létezik, a számvitel elkülöníti ezt a 2 két kategóriát, azonban a számviteli törvény szerint pályázati úton nyert források is beletartoznak a 2. kategóriába. (Mi jelen kiadványunkban a pályázatokat külön kategóriaként kezeljük.)

Csoportosítás időtartamuk szerint:

- ❖ **Projekt támogatás:** Eseti jellegű, kisebb összegű támogatás, mely meghatározott projekthez kapcsolódik (Pl: nagy horderejű társadalmi kampányok, nagyobb konferenciák stb.). A támogató ilyenkor azonosulni tud a projekt céljával, vagy megfelelő marketing potenciált lát benne, még akkor is, ha a szervezet más tevékenységei számára nem vonzóak. Minél több embert ér el a projekt, annál nagyobb a támogatás bevonzó képessége is.
- ❖ **Finanszírozó támogatás:** A támogatás ebben az esetben folyamatos, a szervezet teljes tevékenységéhez kötődik, és rendszeres kapcsolattartást feltételez. Magánszemélyek ugyanúgy adhatnak finanszírozó támogatást, mint cégek. Tiszta, átlátható működést igényel az adományozott részéről, és emellett magas szintű kapcsolatápolási tevékenységet.

Csoportosítás támogatás tárgya szerint:

- ❖ **Természetbeni támogatás:** Ekkor konkrétan tárgyi és forgó eszközöket, szolgáltatásokat bocsátanak rendelkezésünkre kedvezményesen, vagy ingyenesen. Sok esetben könnyebb természetbeni támogatásokat gyűjtenünk, mint pénzbenit, éppen ezért soha ne hanyagoljuk el ennek jelentőségét. Tipikusan kisebb cégekre, egyén vállalkozókra jellemző az ilyen jellegű támogatás.
- ❖ **Pénzbeli támogatás:** Ebbe a kategóriába leginkább a pénzadományok tartoznak, azonban nem feltétlenül csak azok. Kaphatunk devizát, értékpapírokat, befektetési jegyeket ajándékba, de ide tartoznak a különböző rendszeres jövedelmek átadása is, azonban ezek viszonylag ritkák.

A támogatásszervezés lépései

Ahhoz, hogy megnyerjük céljaink mellé szervezetünk potenciális támogatóit, egy jól megtervezett lépéssorozat megvalósításával nagyobb sikereket érhetünk el. Az alábbi tervezési folyamat kipróbált és bevált eszközöket, módszereket tartalmaz, de minden adományozóra egyénileg kell tudnunk

alkalmazni. A már fennálló kapcsolat, a korábbi ismeretek, szervezetünk kapcsolattartójának kommunikációs képessége, a rendelkezésünkre álló idő, mind befolyásolhatja az egyes lépések kihagyását, vagy éppen megismétlését.

Adományszervezés lépései:

0. Tevékenységünk finanszírozási igényének összeállítása
1. Potenciális támogatók számbavétele
2. Támogatási módszerek kiválasztása – Kapcsolatfelvétel
3. Kapcsolattartás
4. Utómunkálatok - Köszönetnyilvánítás és elszámolás

Haladjunk végig a lépéseken, és nézzük meg mindegyik tartalmát.

0. Tevékenységünk finanszírozási igényének összeállítása

Ez a lépés nem feltétlenül része a tényleges adományszervezésnek, de szervesen kapcsolódik hozzá. Mielőtt hozzálátnánk ugyanis a tényleges támogatásgyűjtésnek, mindenképpen tisztában kell azzal lennünk, hogy mire gyűjtünk, mit szeretnénk megvalósítani, és ehhez mire van szükségünk. Terveink soha ne legyenek nagyobbak, mint amit meg tudunk valósítani. Egy-egy rendezvényhez ugyanis nem csak pénzre, hanem időre, emberi erőforrásra és gyakran kapcsolati tőkére is szükségünk van. Ezek bizonyos szinten képesek egymást helyettesíteni, azonban mindennek megvan a maga ára, tehát gondolkozzunk mindig reálisan. Amennyiben megvannak a végehajtani kívánt tevékenységek, a hozzárendelt erőforrások, meg tudjuk állapítani, hogy mekkora részét akarjuk ennek támogatások szerzésével finanszírozni, és mekkora hányadát más forrásokból. Ne feledjük, hogy az ilyen jellegű támogatások hazánkban jelenleg a szervezetek finanszírozásának alig egyhatodát teszik ki. Ne akarjunk ennél több forrást összegyűjteni, ez ugyanis valószínűleg nem fog sikerülni, csak saját tevékenységünket ássuk alá, ha irreális célokat tűzünk ki.

1. Potenciális támogatók számbavétele

Ha megvan a konkrét tevékenységlistánk és célkitűzéseink, könnyen számba vehetjük lehetséges támogatóinkat. De mi alapján tudunk támogatókat keresni, meghatározni a legígéretesebb lehetőségeket?

Néhány fontos szempont a választáshoz:

- ❖ **Anyagi helyzet:** Mindenképpen olyan személyeket, cégeket keressünk fel, akik jelentős forrásokkal rendelkeznek, tehát van miből adniuk. Az adományszervezés sok energiát emészt fel, nem érdemes kis összegekre energiát pazarolni. Célszerű azonban számításba venni, hogy sok esetben a természetbeni hozzájárulások sokkal kisebb energia-befektetéssel megszerezhetők, mint a pénzbeliek!
- ❖ **Érdekeltség:** Ha céljaink megvalósításában támogatónk is érdekelt, talál kapcsolódási pontot, az sokat segít. Egy távoli támogatót, aki egyáltalán nem kapcsolódik térségünkhöz, tevékenységünkhöz, nehéz meggyőzni.
- ❖ **Szándék:** Amennyiben az adott cégről, személyről ismeretes, hogy szívesen adományoz, nagyobb rá az esély, hogy saját ügyünk mellé állíthatjuk. Még jobb, ha pontosan meg tudjuk vizsgálni, hogy mire, mi célból, milyen formában adományoz. Ha ez egyezik a mi célunkkal, akkor mindenképpen fel kell őt keresnünk, de akár hozzá is igazíthatjuk saját tevékenységünket az ő elvárásához.
- ❖ **Személyes kapcsolat:** Mindenképpen számítsunk önkénteseink, tagjaink, kurátoraink személyes kapcsolataira, ugyanis ezeken keresztül tudunk legkönnyebben eljutni egy-egy nagyobb cég döntéshozóihoz.
- ❖ **Korábbi támogatók:** Amennyiben a múltban már voltak támogatóink, mindenképpen érdemes felvenni velük ismét a kapcsolatot, elvégre nagy a valószínűsége, hogy ismét támogatnak. Vigyázzunk, hogy ne túl gyakran tegyük ezt meg, nehogy nemtetszést keltsünk, illetve próbáljunk meg minél hosszabb távú együttműködést kiépíteni.

Ezeknek a szempontoknak a számbavételével könnyen létre lehet hozni egy sorrendet a támogatás valószínűsége alapján a potenciális támogatók között, és elkezdni a felkeresésüket.

2. Támogatásgyűjtési módszerek kiválasztása - Kapcsolatfelvétel

Rengeteg módja, és jól bevált stratégiája van az adománygyűjtésnek, melyet használhatunk szükség esetén. Minél többet alkalmazunk egyszerre, annál szélesebb rétegekhez juthatunk el, és annál több adományt szerezhetünk.

Lehetséges módszerek:

1. Személyes megkeresés utcán, aluljárókban, forgalmas köztereken,
2. Telefonos megkeresés,
3. Eseményekhez kötődő forrásszervezési akciók (pl. árverések, sportesemények, színházi esték, jótékonyági bálók stb.),
4. Postai, email-es megkeresés, támogatói levél segítségével,
5. Nyilvános helyeken elhelyezett adománygyűjtő dobozok,
6. Fizetett vagy ingyenes hirdetések, reklámeszközök használata (megállító tábla, molinó kihelyezése stb.),
7. Támogatói klubok, körök, tiszteletbeli tagság létrehozása,
8. Sajtómegjelenések, cikkek használata,
9. Online adománygyűjtés (saját weblapon, adhat.hu),
10. Telefonos adománygyűjtés (emelt díjas telefonszám, sms küldés).

A megkeresési módszerek között sorrendet állítottunk fel, az elején találhatóak az interaktív eszközök, a végén pedig a passzívak. Értelmszerűen mindig az interaktívak a hatékonyabbak egy adott adományozó meggyőzésére, ugyanis egy tapasztalt adományszervező könnyen meg tudja győzni a megkeresett személyt. A többi módszer esetén a megkeresett személy válaszára nem vagyunk képesek reagálni, ezért meggyőzésére is csak egyirányú információáramlás útján van esély. A leghatékonytalanabb módszerek az utolsók, melyek kizárólag a támogató aktivitására alapoznak, csak abban bízhatunk, hogy az aktívan támogatni akaró szervezetek, személyek egyszer majd rátalálnak ezekre a lehetőségekre. Természetesen csak egy eszköz használata nem mindig vezet megfelelő eredményre, azonban több kombinációjával jóval hatékonyabbak lehetünk.

A megfelelő stratégia létrehozásához nem csak a lehetséges módszereket, hanem a megcélzott réteget is jól kell ismernünk. Ez hozzásegít minket ahhoz, hogy a nekik megfelelő, leghatékonyabb módszereket tudjuk használni. Ha

leginkább cégeket kívánunk megkeresni, akkor legjobb a telefonos, vagy a személyes megkeresés. Az utca emberét, akitől kevesebb adományra számíthatunk, inkább költségkímélőbb módszerekkel, például gyűjtő urna segítségével érdemes megkeresnünk.

Példák támogatásszervezési módszerek alkalmazására:

- 1. Eseti informális csoportok:** Egy nagyobb vidéki városban minden évben az egyes középiskolák, gimáziumok diákpolgármester jelöltet állítanak. A jelöltek saját stábot szerveznek, és megmérkőznek a többi iskola jelöltjeivel, hogy a legjobb egy évig birtokolhassa címét. Az ilyen szerveződések eseti jellegűek, nincs mögöttük intézményi háttér (alapítvány, egyesület), támogatásra azonban nekik is szükségük van akcióikhoz. Éppen ezért saját ismeretségi hálójukon keresztül (szülők, barátok, rokonok) igyekeznek kisebb, elsősorban természetbeni támogatásokat gyűjteni, amik segítségével ötleteiket megvalósíthatják. Például: szórólapok készíttetése ingyen, főzésekhez élelmiszer gyűjtése stb. Célcsoportjuk a helyi kisvállalkozók, akik szívesen adnak az aktív fiataloknak, hogy a város büszkeségének tartott rendezvénysorozatot színesítsék.
- 2. Stabil informális csoport:** Egy fővárosi informális csoport lelkes aktivistákból áll, akik a vegetáriánus étkezést és a szegények segítségét kapcsolták össze. Minden szombat délelőtt bejárják a helyi piacokat, és a kevésbé friss, már nem eladható, de nem romlott zöldségeket, gyümölcsöket elkérik a vállalkozóktól. Ezekből egy étterem konyhájában délben jelentős mennyiségű ételt főznek, amit délután a hajléktalanoknak kiosztanak. A főzéshez szükséges fűszereket évente egyszer egy jótékonsági koncert keretében begyűjtött pénzadományokból finanszírozzák. A csoport évek óta működik ebben a formában, és minden szombaton tart ételosztást.
- 3. Intézményesült szervezetek:** Egy egyetem hallgatói alapítványa nagy hangsúlyt fektetett a régi egyetemi hallgatókkal való kapcsolattartásra. A szervezet rendszeresen tartott öregdiák bálakat, üzleti találkozókat, ahol, a már dolgozó egykori hallgatók összegyűlhetnek nosztalgizni. Ennek nagy előnye, hogy a régi tagok ezeken a találkozókön kisebb-nagyobb összegekkel támogatták az

alapítványt, illetve a pozitív élmények hatására az adójuk 1%-át is a szervezetnek ajánlották fel. Ezen felül a kapcsolattartás nagy előnye volt az is, hogy a régi tagok segítettek eljutni saját foglalkoztatóik vezetőihez, és így céges támogatásokhoz juttatták az alapítványt. Ez a szponzorációs modell az amerikai egyetemeken is nagyon népszerű.

4. **Professzionális diákszervezetek:** Egy felsőoktatási intézményben tevékenykedő nemzetközi hallgatói egyesület egyetemista diákokból szerveződik, és egy európai szinten működő diákszövetség helyi szervezete. Tevékenységük során kurzusokat szerveznek európai mérnökhallgatóknak, valamint maguk is sok fiataalt küldenek ki más tagszervezetek rendezvényeire. Mivel a természettudományos végzettségű szakemberekből hiány van a munkaerőpiacon, ezért a cégek törekednek rá, hogy minél több ilyen diákszervezettel álljanak kapcsolatban, így saját szakembereik közé csábíthatják a tehetséges egyetemistákat, amiért jelentős támogatásokat hajlandók kifizetni. Az egyesület 7 számjegyű költségvetéssel gazdálkodik évente, melynek 80%-át a különböző cégek közvetlen támogatásai teszik ki. Ezeket a cégeket úgynevezett „hideg hívások” útján, telefonon keresik fel feljesen ismeretlenül. Legtöbb esetben egy központi számot tudnak csak hívni, ahol igyekeznek minél magadabb vezetőt elérni, hogy közvetlenül a döntéshozókkal tudjanak beszélni. Ez nem könnyű, az esetek 70%-ban az első ügyintézőn sem sikerül túljutni, csak 30%-ban sikerül elérni valamilyen vezetőt, és csupán 10%-ban sikerül személyes találkozót egyeztetni. Azonban a személyes találkozók megbeszélése már a támogatási szándék jelei, egy meggyőző prezentációval az esetek többségében elérhető a cél. A modell annyira sikeres, hogy jelenleg több céggel is hosszú távú támogatási szerződésük van, minden évben automatikusan kapnak tőlük egy meghatározott összeget tevékenységükhöz.

Természetesen a fent leírt esetek csupán példák. Tevékenységünkől, szerveztünk tagjaiból, kapcsolati hálónkból kifolyólag számtalan más módzatai is lehetségesek a sikeres támogatásszervezésnek. Egy jól felépített stratégiával jelentős összegeket tudunk gyűjteni céljaink megvalósításához.

3. Kapcsolatápolás

Nagyon fontos, hogy támogatónkkal folyamatos kapcsolatban maradjunk, fenntartsuk érdeklődését a szervezetünk iránt! Tehetjük ezt például rendezvényekre szóló meghívásokkal, üdvözlőlapokkal, az adomány felhasználásáról szóló tájékoztatókkal, a sikereinkről szóló újságcikknek másolatának megküldésével is, de mindenekelőtt a személyes kapcsolattartás a legfontosabb.

4. Utómunkálatok - Köszönetnyilvánítás és elszámolás

Amennyiben egy támogatót sikerült megnyerni szervezetünk számára, mindig teremtsünk lehetőséget a forrás meghálálására. A köszönet a legkönnyebb, a legolcsóbb és a legeslegfontosabb része az támogatásszervezésnek. A legtöbb szervezet a támogatás átvételét követően elfelejti megköszönni azt, és így elveszítik a támogatót, ezáltal a hosszútávú forráslehetőséget is. Megtartani a pártolónkat sokkal könnyebb, mint újakat találni! Ennek alapvető eszköze pedig a köszönet kimondása, leírása, és a környezetünk számára történő nyilvánosságra hozatala.

Ezen felül a támogatót mindig kezeljük úgy, mintha pályázató lenne. A támogatásról készítsünk pontos elszámolást, és azt akár egy újabb találkozó kapcsán adjuk át személyesen a támogatónak. Ahhoz, hogy hosszútávon bizalmat kapjunk, biztosítani kell számára, hogy az általa felajánlott összeg jó helyre került, és ezért szervezetünk érdemes arra, hogy további adományt kapjon.

Támogatók kedvezményei

A nonprofit szervezetek támogatói, támogatásuk fejében bizonyos mértékű kedvezményekben részesülhetnek, melyet társasági adójukon keresztül tudnak érvényesíteni. Sajnos csak a nagyobb, stabilabban működő nonprofit szervezeteket támogatók részesülhetnek ezekben, ennek ellenére azért

érdemes tisztában lennünk velük. Sok esetben jelenthet pozitívumot egy-egy döntéshozónál, ha pontosan tudjuk tájékoztatni ezekről a lehetőségeiről.

A 1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról, 7§ (1) (z) pontja értelmében azon vállalatok csökkenthetik a társasági adóalapjukat az általuk adott adomány mértékének 20%-ával, melyek közhasznú szervezeteket közhasznú tevékenységét támogatják. Nagyon fontos, hogy ebben az esetben az „adomány”, mint számviteli kategória jelenik meg, tehát feltétel és visszafizetési kötelezettség nélküli adományozásról beszélünk. A különféle feltételekkel, elszámolásokkal, beszámolókkal, és legfőképpen visszafizetési kötelezettséggel járó támogatások után nem jár adójóváírás.

A kedvezmény mértéke további 20%-kal növelhető, ha tartós adományozási szerződést kötnek a cégek. Ez annyit tesz, hogy legalább 4 éven keresztül, évente legalább egy alkalommal támogatja a cég a kiszemelt szervezetet, de az összeg éves viszonylatban nem csökkenhet. Ebben az esetben tehát 40%-a vonható le a társasági adó alapjából a teljes éves támogatási összegnek, tehát a nyereség ekkora része után nem kell megfizetni a társasági adót.

Mint látható, ezek a kedvezmények nagyon alacsonyak, leginkább azok számára fontosak, akik már biztosan adakozni szeretnének, jelentős meggyőző erejük nincs.

Magánszemélyek esetén hosszú ideje nem igényelhető adókedvezmény támogatás, vagy adományozás után. Magánszemélyek esetén éppen ezért az Az Adó1% rendszerként emlegetett különleges támogatási forma adja a legkézenfekvőbb eszközt a nonprofit szervezetek támogatására.

Egy különleges támogatási forma: az Adó1% rendszer

Az Adó1% rendszerként elhíresült adózási „különlegesség” eredetileg mediterrán származású, hazánk erős átalakításokkal vette át. Olyan különleges, példaértékű törvény született így, melyet ma is sok országban másolnak hazánkról, és mely egyre inkább terjed Kelet-Európában, de már Japánban is vannak próbálkozások a rendszer meghonosítására.

A köztudatban elhíresedett elnevezés azonban részben téves, ugyanis minden adózó magánszemély személyi jövedelemadójának 1+1%-át, összesen tehát 2%-ot ajánlhat fel. Az adózó állampolgárok adóbevallásuk leadásáig (ez az adóbevallás választott formájától függ, de legkésőbb május 20-ig) dönthetnek, hogy adójuk 1%-át melyik nonprofit szervezetnek, másik 1%-át pedig melyik egyháznak ajánlják fel. Erről adóbevallásukban kell nyilatkozniuk a választott szervezetek adószámának megadásával. A felajánlásokat az állami szervek összeszámolják az egyes szervezeteknek jutó felajánlásokat, kiértésíti a kedvezményezetteket, majd minden év szeptemberében utalja át az összeget az előre bejelentett számlára.

A Nemzeti Adó- és Vámhivatal összesítése alapján 2015-ben 13,46 milliárd forintot osztottak el ilyen módon a különböző civil szervezetek és egyházak között. Ez a szám majdnem egymilliárddal múlta felül a tavalyit, 2014-ben ugyanis összesen 12,51 milliárd forint 1%-ot ajánlottak fel az adófizetők. A felajánlók száma is nőtt, míg 2014-ben 2,05 millió magánszemély tett érvényes adó 1%-os nyilatkozatot, addig 2015-ben 2,14 millió fő tett így. A támogatott szervezetek száma azonban közel ötezerrel csökkent, 25.105 szervezet részesült ilyen jellegű támogatásban. A legtöbb pénzt a beteg gyerekeket segítő szervezetek kapták, őket követék a különböző állatvédő csoportok.

Azt gondolhatnánk, hogy 13,46 milliárd forint nem kevés, azonban ez az összeg még mindig lehetne jóval nagyobb. 2015-ben 4.124 ezer magánszemély fizetett be személyi jövedelemadót, mely elvileg összesen 25,5 milliárd forint Adó1% felajánlást eredményezhetett volna. Ezzel szemben a ténylegesen felajánlott 13,46 milliárd forint a teljes lehetséges összegnek csupán az 52,8 %-át teszi ki.

Mindezek alapján jól látható, hogy az Adó1% gyűjtésében nagy növekedési potenciál van. A statisztikák alapján azonban egy átlagos szervezet számára nem sok forrásteremtési lehetőséget jelent. A felajánlást kapott civil szervezetek átlagosan kevesebb, mint 400.000 forintot kaptak, és csupán 800 szervezet kapott 1 millió forintnál nagyobb támogatást.

Mégsem szabad azonban elmenni a lehetőség mellett, ugyanis nagy előnye ennek a támogatási formának, hogy szabad felhasználású pénzhez juthat általa szervezetünk. Ezen felül ismerőseink, barátaink úgy tudnak számunkra segíteni, hogy valójában az nem jelent számukra valódi kiadást, ugyanis az állam a fel nem ajánlott 1%-okat megtartja, saját céljaira használja fel.

Mik a feltételei az Adó1% gyűjtésének?

- ❖ Fontos, hogy intézményesült szervezet legyünk (egyesület, alapítvány stb.),
- ❖ Legalább két lezárt üzleti évvel kell rendelkezünk (tehát 2016-ban regisztráló szervezet esetén legkésőbb 2014-ben létre kellett annak jönnie),
- ❖ Ha ezeket a feltételeket teljesítettük, akkor egy alkalommal regisztrációs nyomtatványt kell benyújtatunk a Nemzeti Adó- és Vámhivatalhoz szeptember 30-ig (ha a következő évben is szeretnénk 1%-ot gyűjteni, újabb regisztrációra nincs szükség).

Az Adó1% gyűjtése

Személyi jövedelemadója kizárólag dolgozó magánszemélyeknek van, ezért az Adó1%-ok gyűjtésekor őket kell elérnünk. Ennek folyamatát mindenképpen ott kell elkezdenünk, hogy felmérjük, milyen kapcsolati-rendszerrel rendelkezünk. Az ismerősökön keresztül történő támogatásgyűjtés mindig a legolcsóbb és legegyszerűbb lehetőség, ezáltal a leghatékonyabb is. Sok civil szervezet ennél nem is jut tovább a nagyobb Adó1% kampányokban rejlő anyagi kockázatok miatt. Egy-egy jelentősebb marketingkampány költségei igen magasak, a vele járó haszon pedig kétes.

Kapcsolati hálónk felmérése azonban nem csak ismerőseink felajánlásainak begyűjtésére, hanem más közösségek elérésére is alkalmas lehet. Egy újságíró ismerős a helyi lapokban igen hasznos lehet, de ingyen hirdetési felületet egy pizzázó tulajdonosa is biztosíthat dobozain, éttermében.

Ha felmértük és kimerítettük kapcsolati hálónkat, érdemes olyan lehetőségeket is szemügyre venni, melyeknek forrásigényük is lehet. Mindegyiknek érdemes megvizsgálni a hatékonyságát, és ennek megfelelően dönteni felhasználásukról. Egy Facebook kampány például alacsony költségekkel, és rengeteg elért adózóval járhat.

Ugyanúgy, mint amikor támogatót keresünk, jelen esetben is figyeljünk mindig oda a prioritásokra. Tudnunk kell, ki a fő célközönségünk, akik a legnagyobb valószínűséggel fognak egyet érteni céljainkkal, és felajánlhatják Adó1%-ukat. Egy átlagos, helyi civil szervezetnek felesleges köztereken óriásplakátokat elhelyeznie, arra csak a nagyobb társadalmi ügyekkel foglalkozó szervezetek képesek eredményesen.

Ha ismerjük lehetőségeinket, és a célközönséget, valamint tisztában vagyunk a rendelkezésre álló forrásainkkal is, kiválaszthatjuk a legmegfelelőbb kommunikációs csatornákat, melyeken keresztül elérhetjük potenciális támogatóinkat. Ezek lehetnek akár személyes megkeresések, szórólapok, plakátok, Facebook hirdetések, email-es megkeresés stb., ami fontos, hogy célzottan a magas prioritású személyekhez jussunk el. Például nem mindenki támogat szívesen állatvédő egyesületeket, de az ilyen személyek is megfordulnak helyi kisállatkereskedésekben, érdemes tehát ilyen üzletekben plakátokat, szórólapokat elhelyezni.

Ne feledjük, hogy év elejétől egészen május 20-ig több adóbevallási beadási határidő is létezik. Az egyszerűsített adóbevallásokat február 15-ig, egyéni vállalkozók február 25-ig, míg a normál egyéni bevallásokat május 20-ig kell beadni. A tapasztalatok alapján mindenki az utolsó pillanatban adja be bevallását, ezért a határidők előtti két hét legyen nagyon intenzív marketingkampányunk szemszögéből.

Összefoglalás

Akkor leszünk igazán sikeresek egy támogató megnyerése során, ha fontosnak érezzük, és ténylegesen meg kívánjuk ismerni a támogató tevékenységét, igényeit, szükségleteit. Fel kell ismernünk, hogy milyen belső

indíttatás miatt lehet egy potenciális felajánló szervezetünk támogatója, és meg kell tanulnunk építeni is ezekre az indíttatásokra.

Tudatosítanunk kell a lehetséges finanszírozónkban, hogy szervezetünk támogatásával „jóérzése” növekedhet. A „jócselekedet” megtétele javítja a közérzetet, a pozitív gondolkodást, és az adományozással emelheti megítélését, hírnevét, image-ét környezetében, azaz javul a társadalmi megítélése az emberek körében, ami hosszú távon fokozhatja a termékének, szolgáltatásának értékesítését. Az átlagemberek ugyanis egyre inkább szeretik megvásárolni azon cégek termékeit, szolgáltatásait, amelyekről tudják, hogy hajlandók áldozni a nyereségéből közhasznú célokra, vagy a társadalom rászoruló tagjai részére.

Vezetési technikák

Ahhoz, hogy szervezetünk jól tudjon működni, szükséges más emberekkel együtt dolgoznunk, minél több résztvevőt, önkénteseket, alkalmazottakat, üzleti partnereket bevonni. Az általunk felépített struktúrát pedig tudnunk kell működtetni, vezetni is, annak érdekében, hogy elérhessük kitűzött céljainkat. A most következő fejezetben meghatározzuk a „Vezető” fogalmát, valamint annak funkcióit, feladatait, illetve különböző ideáltípusait, melyekkel mindannyian találkozhatunk.

Vezető, vagy menedzser?

A különböző menedzsment tudományok éles határt tesznek a vezetés és a menedzser fogalmak közé. Ennek legfontosabb oka, hogy a ma uralkodó gondolkodás szerint a vezetési tevékenység a menedzsment egyik alapvető funkciója.

A menedzsment tevékenységnek 4 alapvető funkciója van:

- ❖ **Tervezés:** Az a folyamat, mely keretében a menedzser jövőre vonatkozó célokat tűz ki, és ezek eléréséhez szükséges cselekvési tervet dolgoz ki.
- ❖ **Szervezés:** Emberi-és más erőforrások biztosítása, a terv kivitelezése és a cél elérése érdekében.
- ❖ **Irányítás:** Egyben azonos a megvalósítással, tehát az aktuális munkafolyamatok figyelésére, elemzésére, mérésére irányul, annak érdekében, hogy ellenőrizhető legyen a célok megvalósulása.
- ❖ **Vezetés:** Emberek motiválása, befolyásolása a célok elérése érdekében, egyben a legkritikusabb menedzsment funkció, hiszen az egyes tevékenységeket emberek valósítják meg, megfelelő vezetés nélkül nem lehetséges a célok elérése sem.

Léteznek ugyanakkor olyan elméletek is, melyek szerint a vezetési tevékenység egyértelműen különválasztandó a menedzsmenttől, és nem tekinthető a részének, pedig jelentős a két tevékenység közötti átfedés.

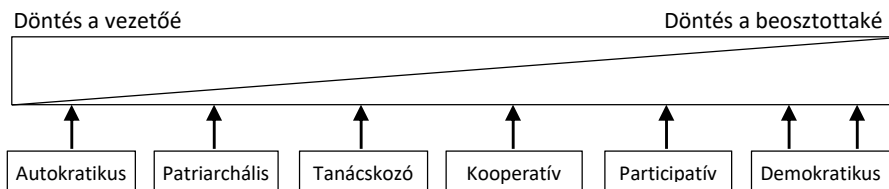
Bármelyik elmélet is legyen számunkra a szimpatikusabb, mindkét megközelítés egyetért egy alapvető különbségben. A menedzsment tevékenység egy szisztematikus, logikusan felépített, racionális, már-már automatizált tevékenység. Ezzel szemben a vezetés egy sokkal emberibb, humánusabb, alapvető kompetenciákra építő tevékenység, mely keretében embereket igyekszünk befolyásolni, motiválni feladataik ellátása érdekében.

Jelen fejezetben a vezetést, mint emberi tevékenységet ragadjuk meg.

Vezetői stílusok

Sok különböző vezetői stíluselmélet létezik, mi ezek közül a két legfontosabbat fogjuk a számotokra bemutatni. Ezek a modellek nincsenek kőbe vésve, nem vehetők 100%-ig készpénznek, éppen ezért tekintjük őket csak modellnek. Egy modell lényege, hogy bizonyos egyszerűsítések végrehajtásával, bizonyos tényezők elhagyásával felállít egy elméletet, kategorizál, úgynevezett „ideáltípusokat” hoz létre. Egyetlen személy sem kategorizálható be egyértelműen egy-egy típusba, hiszen nem csak 2-5-10 féle ember létezik a világon, ráadásul különböző szituációkban, különböző ideáltípust is magukra ölthetnek az emberek. A felvázolt modellek csupán iránymutatásnak tekinthetők, melyekben, ha magunkra ismerünk, könnyebben megtalálhatjuk a számunkra megfelelőnek tekinthető fejlődési irányt. Kihangsúlyoznánk ugyanakkor, hogy egyik, itt leírt, vezetői típus sem „rossz”, vagy „jó”. Azonban tény, hogy bizonyos munkahelyeken, munkatársi környezetben egyes típusok sokkal eredményesebbek a többinél.

Tannenbaum-Schmidt modell



Tannenbaum és Schmidt egy olyan elméletet hoztak létre, melynek alapkérdése, hogy a vezető mennyire vonja be beosztottjait az egyes döntések meghozatalába. Képzeljünk el egy szakaszt, melynek egyik végpontja a teljesen autokrata vezető, aki parancsuralmi rendszerben meghatároz és eldönt mindent, míg a másik véglet a tökéletesen demokratikus vezető, aki nem csak megkérdezi beosztottjait, hanem közösen, együtt hoznak döntést. A vezető ebben az utolsó esetben csak egyfajta moderátorként funkcionál, a döntéshozatal folyamatát irányítja, de a döntést a csoport együttesen hozza meg. A két végpont között pedig hosszú az átmenet, és sok különböző lehetséges irányítási módszer van, melyet az alábbi ábra kiválóan szemléltet:

Az egyes vezetői stílusok jellemzői az alábbiak:

- ❖ **Autokratikus:** A vezető dönt és parancsol, a beosztottak a folyamatba nem tudnak beleszólni.
- ❖ **Patriarchális:** A vezető dönt, de kérdez, mielőtt parancsol, így igyekszik eladni a döntését beosztottai számára. Ezt a vezetőtypust szokás kulturált autokratának is nevezni.
- ❖ **Tanácsadó:** A vezető dönt, de igyekszik döntéseit elfogadtatni beosztottaival, aminek érdekében egyeztetéseket szervez.
- ❖ **Kooperatív:** A vezető bizonyos mértékig támaszkodik beosztottjai véleményére. Ennek keretében ismerteti számukra a fennálló helyzetet, és kikéri véleményüket, majd ezek ismeretében hozza meg saját döntését.
- ❖ **Participatív:** Ebben az esetben a vezető már nem csak összegyűjti a beosztottak véleményét, hanem felkéri őket, hogy a helyzet ismeretében dolgozzanak ki megoldási javaslatokat, melyek közül a vezető választ.

- ❖ **Demokratikus I.:** A vezető ismerteti a problémát, illetve ismerteti a beosztottak döntési terének határait is, hogy meddig mehetnek el egyes megoldási javaslataikkal. Tehát a vezető korlátokat állít saját elképzelései szerint, de a végső döntést a csoport hozza meg.
- ❖ **Demokratikus II.:** A döntés itt teljesen a csoport kezében van, a vezető szerepe a koordináció, a döntési térnek és lehetőségeknek nem szab határt.

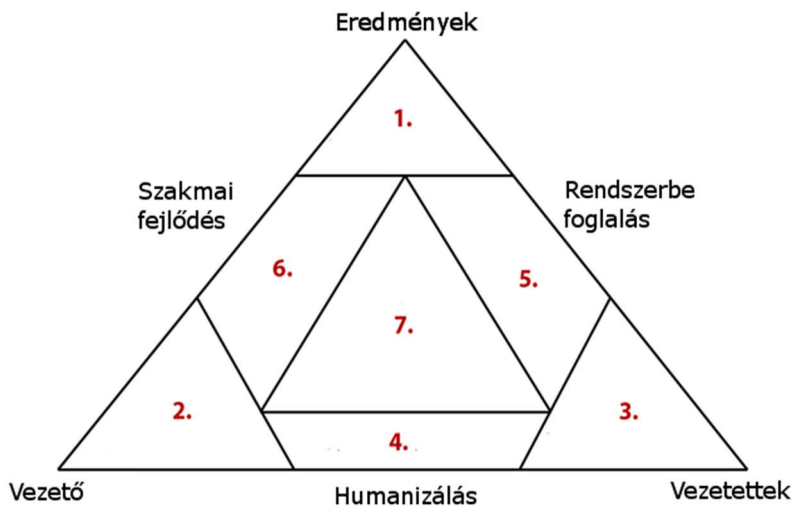
Az, hogy melyik a legjobb vezetői típus, azt mindig az egyes helyzetek, tevékenységek, problémakörök határozzák meg. Példának okáért egy automatizált gyárban, ahol a problémák megoldása más szakértelmet igényel, mint a soron dolgozó munkásoké, sokkal jobb, ha a vezető autokrata módon oldja meg a helyzeteket. Ezzel szemben egy marketing szolgáltatásokat értékesítő, kreatív cégnél, ahol a bonyolult eseti problémák fellépése a gyakoribb, sokkal jobb, ha a beosztottak szakértelmére, és a csoport együttes tapasztalatára bízunk a döntést.

Lebel modell

Lebel, a vezetői stílusok elemzésekor három tényezőt vesz figyelembe, és az alapján határozza meg a stílusokat, hogy mely tényezők fontosak a vezető számára. Ez a három tényező (1.) a vezető önmaga, (2.) a vezetettek, (3.) az eredmények. Ez alapján létrehozott egy háromszög ábrát, mely felosztásával összesen 7 vezetői ideáltípust határozott meg. Ezek az alábbiak:

1. **Abszolutista:** Csak az eredmények érdeklik, az egyéni szempontokat figyelmen kívül hagyja. Világosan meghatározott célok mentén gondolkodik és vezet. Alapvetően parancsoló típus.
2. **Narcista:** A vezető saját személyét mindenki fölé helyezi, célja személyi kultuszának kialakítása. Csak népszerű döntéseket hajlandó meghozni, a többi másokra hárítja.
3. **Paternalista:** A vezető és a vezetett kapcsolata „gondoskodóan” alárendelt, a vezető mecénást játszik. Jóindulatú magatartást mutat, egyszerre vezető és támasz beosztottai számára.

4. **Harmonizáló:** Az eredményeket elhanyagolja, a munkahelyi légkör és saját személye előbbre való. Mindig a kollektíván belüli harmónia létrehozására törekszik.
5. **Résztételen alapuló:** Támaszkodik beosztottjai szakértelmére, kikéri véleményüket a döntéshozás folyamán akár saját kárára is. Mindig a kollektíva véleményét képviseli, segíti az egyéni célok elérését a munkahelyen.
6. **Technokrata:** Döntéseit kizárólag szakmai szempontok alapján hozza, a munkatársak érdekei, véleményei háttérbe szorulnak. A szakértelem fontosságát hirdeti, racionális és logikus személy látszatát kelti.
7. **Vezetésorientált:** Egyensúlyt tart fenn a három tényező között, számára mindegyik ugyanolyan fontos. Ennek megfelelően világos és határozott célokat fogalmaz meg az egyén, a kollektíva és saját maga számára is. Célja, hogy bebizonyítsa, képes a vezetés összetett feladatának ellátására.



Mindkét modellnek számtalan továbbfejlesztett változata létezik, azonban ez a kettő a legelterjedtebb vezetői modell típus.

A továbbiakban a vezető legfontosabb feladataival, és a vezetés különböző szintjeivel fogunk foglalkozni, mely kevésbé elméleti, inkább gyakorlatorientált.

Vezetői készségek

Ahhoz, hogy pontosan meg tudjuk határozni a legfontosabb vezetői készségeket, a vezetés folyamatát szükséges megértenünk. Ennek a tevékenységnek az a lényege, hogy befolyásolni tudjuk munkatársainkat, beosztottjainkat, partnereinket, mindezt természetesen a jóízlés határain belül. A befolyásolás egyik alappillére pedig nem más, mint a hatalom.

McClelland szerint három motivációs tényező létezik, mely egy munkahelyen meghatározza az egyén viselkedését: (1.) kapcsolati, (2.) teljesítési, (3.) hatalmi motiváció. Minden jó vezető rendelkezik egy egészségesen hatalomorientált személyiséggel, nem lehet jó vezető az, aki csak kényszerűségből vállalja megbízatását, és annak felelősségét. A jó vezető tehát vágyik a hatalomra, bírja annak terhét, és megfelelően tud is vele bánni, de miből is eredhet valaki hatalma?

A hatalom természete

A hatalom elsősorban egy függéviszonyból eredeztethető: a vezető rendelkezik valamivel (pl.: ő utalja a fizetést, felbonthat szerződéseket stb.), amiktől függ az adott személy, emiatt kénytelen engedelmessé válni neki. Dönthet természetesen úgy is a másik fél, hogy nem hajtja végre a kapott utasításokat, ebben az esetben azonban számolnia kell döntése következményeivel.

A függés több tényezőtől adódóan is fennállhat:

- ❖ **Szűkösség:** A rendelkezésre álló erőforrások szűkössége komoly függési viszonyokat okoz. Például, ha szervezetünk nyer egy pályázatot, és jelentős forrásokhoz jut, kénytelen minden kötelező előírást betartani, hiszen szüksége van az anyagi támogatásra, anélkül nem tudja elérni céljait.
- ❖ **Helyettesíthetőség:** Senki nem pótolhatatlan, csak van, akit nagyon nehéz pótolni, emiatt függünk tőle. Például, ha egyesületünk egyik

önkéntese kevés tudással rendelkezik, könnyen helyettesíthető mással, azonban, ha egy nagy tudású szakember követel magának valamit, sokkal nehezebb nemet mondani, mivel helyettesítése rendkívül nehéz lenne. De valaki nem csak szaktudása miatt lehet nehezen helyettesíthető, rendelkezhet kiterjedt kapcsolatokkal, kiváló vezetői kompetenciákkal, fontos emberek bizalmasa lehet stb.

- ❖ **Bizonytalanság:** A döntési helyzetek bizonytalanságot szülnek, hiszen nem tudjuk melyik irányba haladjunk tovább, de a döntés eredményében és következményeiben sem lehetünk biztosak. A döntés maga orvosolja ezt a helyzetet, hiszen bizonyosságot eredményez, meglesz az irány, és abból kifolyólag hamarosan meglesz az eredmény is, elmúlik a bizonytalanság. Az, aki képes, vagy jogosult meghozni a döntéseket, hatalommal rendelkezik, mivel képes a bizonytalanságok orvoslására. Ha egyesületünk a következő rendezvény helyszínén töpreng, de nem jut dűlőre, annak a tagnak lesz a legnagyobb hatalma, aki jogosult meghozni a döntést. A jogosultság lehet formális és informális is, hiszen sok esetben az elnöki pozíció csak akkor jelent valamit, ha a tagok elfogadják a kijelölt személyt vezetőnek.

Vezetői hatalom forrásai

Három nagy csoportba sorolhatók azok a tényezők, amelyek miatt a vezetők függési viszonyban állhatnak a körülöttük lévőekkel, tehát hatalmuk van:

- ❖ **Személyből fakadó hatalom:** Ez a típusú hatalom az adott személyből, nem pedig a titulusából adódik. Így fordulhat elő, hogy, bár az alapítvány kuratóriumának van egy elnöke, mégis sokkal nagyobb befolyással bír a döntésekre egy kurátor, mivel a többi döntéshozó jobban hallgat rá, mint a formálisan kinevezett vezetőre. A személyi hatalom eredhet:
 - Szaktudásból, speciális információkból: Ez a legtörékenyebb hatalomforrás, mivel a tudás átadását, vagy az információ egyediségének elvesztését követően elveszti hatalmát a vezető. Ilyen tudás létezése esetén alakulhat ki az információféltség a

szervezeten belül, mely bizalmatlanságot, ezáltal széthúzást, és a szervezet szétesését okozhatja.

- Karizmatikusságból, kompetenciákból: A vezető mások által elismert, vonzó személyiségjegyekkel rendelkezik, például jól kommunikál, megfelelően kezeli a vitás helyzeteket, empatikus stb. E miatt az emberek szívesen követik.
- Helyismeretből: A hosszabb ideje a szervezetben lévő tagok, az „öreges”, mindig nagyobb tiszteletnek örvendenek tapasztalataik révén, de ugyanez elmondható konkrétan földrajzi ismeretekkel rendelkező személyek esetén is. Ez érthető, hiszen minden esetben azt fogjuk követni a fák között, aki ismeri az erdőt.

❖ **Szervezet által biztosított hatalom**: Ez a pozíciókhoz rendelt jogosultságok révén megszerezhető hatalmat jelenti. Nem személyhez kötődik, hanem szervezeten belüli státuszhoz, példának okáért, egy egyesület elnöki pozíciójának betöltése komoly jogosultságokkal járhat (bankszámla kezelése, nyilvános szereplések, aláírási jog stb.). Minél kisebb egy pozícióval járó jogosultságok halmaza, vagy minél többen rendelkeznek hasonló jogokkal, annál kisebb a pozíciót betöltő személy hatalma is. A rendelkezésre álló jogosultságokat 2 nagy csoportba oszthatjuk:

- Kényszerítő: Érzelmi, pszichikai (ritkán fizikai) fenyegetésre, ez által kényszerítésre alkalmas jogosultságok, melyek révén a vezető ráerőltetheti beosztottjaira saját akaratát (pl.: felmondás, fizetéscsökkentés stb.). Ritkán jelenik meg ez ennyire sarkosan, a legtöbb esetben a beosztott tisztában van kiszolgáltatottságával, nyílt fenyegetőzés nélkül is ellátja feladatait.
- Jutalmazó: Anyagi és nem anyagi jellegű források elosztásának jogosultságai, melyeket a vezető a jól teljesítők jutalmazására használhat (pl.: prémium, előléptetés stb.). Minél jobban ellenőrzi a vezető ezeket a forrásokat, illetve minél jobban áhítoznak rá a beosztottak, annál erősebb a vezető hatalma.

Ritka, hogy egy vezető csak az egyik típusú jogosultsággal rendelkezik, elképzelhető azonban, hogy a cég helyzete nem engedi meg a fizetések emelését, így csorbul a vezető jutalmazási lehetősége, tehát csak a kényszerítő jogosultságok maradnak meg. Ugyanez elképzelhető akár

fordítva is, a vezető a saját szintjén nem dönthet a munkavállalók elbocsátásáról, de megszabhatja a prémium nagyságát.

Mivel a források a szervezet, és nem a vezető tulajdonában állnak, ezért ezek elsősorban szervezeti hatalmi források.

- ❖ **Külső függésből származó hatalom:** Minden szervezet függ külső erőforrásoktól (pénz, alapanyagok, hozzáférési jogok stb.). A szervezeten belül annak van a legnagyobb hatalma, aki ezekből a forrásokból jelentős mennyiséget tud behozni a szervezet számára. Például az az egyesületi tag, aki jelentős céges kapcsolati rendszerrel rendelkezik, és képes sok támogatást szerezni, nagyobb hatalommal rendelkezik, mint más tagok. Ha sokan képesek hasonló nagyságú forrást bevonni, az egyes szereplők hatalma is kisebb, de gyors hatalmi átrendeződést jelenthet az is, ha megváltozik a szervezet szükséglete a források terén.

A hatalom elégséges feltétele a vezetésnek, de nem eredményezi azt, hogy egyértelműen jó vezetőkké is válhatunk tőle. Ehhez szükséges a megfelelő személyiségjegyekkel is rendelkezni, hiszen a legjobb az, ha egy vezető nem kényszerít, hanem motivál.

Legfontosabb vezetői személyiségjegyek

A vezető nem egyszerű logikai elvek alapján szervez, és irányít, beosztottjai sem a racionalitás alapján követik őt. Sokkal jellemzőbbek a szubjektív érvek, melyeket nagyban befolyásolnak a vezető személyiségjegyei is. De mik a legfontosabb vezetői személyiségjegyek, melyek egy jó vezetőt kiválóvá tesznek?:

- ❖ **Lelkesedés:** Ha a vezető nem motivált saját feladatai ellátásában, beosztottjait sem fogja tudni hatékony munkavégzésre sarkallni.
- ❖ **Integritás:** Viselkedésünknek összhangban kell lennie azzal, amit alkalmazottaink felé közvetítünk, tőlük elvárunk. Ha ellentmondásba keveredünk saját magunkkal, hiteltelenné válunk, és elveszítjük

alárendeltjeink bizalmát. A bizalomvesztés eredményeként a beosztottak megkérdőjelezik majd döntéseinket, ezáltal végrehajtásukra sem lesznek megfelelően motiváltak.

- ❖ **Keményiség:** A jó vezetőnek fel kell vállalni azokat a döntéseket is, melyek kellemetlenek, és nem tesznek jót népszerűségének. Ez konfliktusokhoz vezethet, amiket kezelni kell, ehhez pedig határozottság és szívósság szükséges. A vezetőnek nem az a feladata, hogy beosztottjait istápolja, hanem, hogy működtesse a szervezetet, elérje annak céljait, ezáltal hosszú távon biztosítsa alkalmazottai jövőjét is.
- ❖ **Igazságosság:** A beosztottakat azonos módon szükséges kezelni. A jó vezető nem különböztethet meg kedvenceket, vagy kegyvesztetteket, tárgyilagos a dicséretekkel és a büntetésekkel is, mindenkit teljesítménye és munkája alapján ítél meg.
- ❖ **Belső tűz:** Szenvedély nélkül nem tudunk küzdeni a közös célokért, megfelelően képviselni munkánkat, döntéseinket vagy csapatunkat. Szeretni kell, amit csinálunk, enélkül hiteltelenné válunk, és alkalmazottaink sem fognak lelkesen dolgozni.
- ❖ **Alázat:** A jó vezető odafigyel beosztottjaira, háttérbe szorítja saját egóját, és semmilyen körülmények között sem arrogáns. Egy nagyképű vezető visszatetszést kelt alkalmazottaiban, ami aláássa tekintélyét és a belé vetett bizalmat is.
- ❖ **Önbizalom:** A félénk vezető képtelen megfelelően kezelni csapatát, vagy a szembejövő konfliktusokat, szituációkat. A jó vezető határozott, biztos saját és emberei tudásában, és nem fél ellentmondani, ha azt szükségesnek látja.

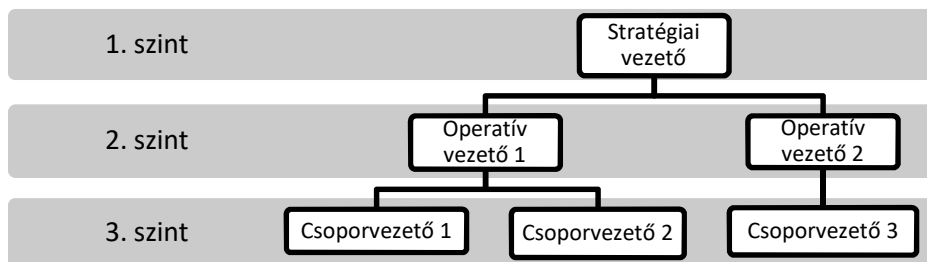
A vezető személyisége tehát nagyon fontos a célok hatékony elérésében, és a jó munkakörülmények megteremtésében is. Természetesen csak a legkiválóbb, legkülönlegesebb emberek rendelkeznek az összes, fent felsorolt személyiségjeggyel. Ne csüggedjünk, ha nem érezzük teljesen magunkénak a fenti felsorolást, senki nem felel meg a leírtaknak 100%-osan. Ráadásul ezek a tulajdonságok fejleszthetőek, sok gyakorlással, következetes tanulással el tudjuk őket sajátítani.

Vezetés szintjei

A jó vezető tisztában van saját feladatkörével, saját döntési jogköreivel. Rengeteg szervezeti konfliktus keletkezik abból a félreértésből, hogy ezek nincsenek megfelelően tisztázva. Ha egy rendszeren belül minden tevékenység elhelyezhető, és mindenki pontosan tudja, hogy miért felel, akkor sokkal könnyebb előre haladni, és a stratégiai szintű célok is könnyebben elérhetőekké válnak. Ehhez két alapvető szervezeti felépítési típust szükséges ismernünk: a hierarchikusát, és a mátrix típusút.

Hierarchikus szervezeti struktúra

Az ilyen típusú szervezeteknél meghatározottak a vezetés és döntéshozás különböző szintjei, melyek között átjárhatóság nincs. A legalsó szinteken pontosan meghatározott, napi feladatokat hajtanak végre, amikben a vezető maga dönti el, hogy mennyi beleszólásuk van az alkalmazottaknak (lásd Tannenbaum-Schmidt modell). Azonban, ahogy haladunk felfelé a ranglétrán, nő a döntési jogkör, de ezzel egy idejűleg a felelősség és a stressz is, ugyanakkor fokozatosan eltávolodunk a napi operatív feladatellátástól is.



A „piramis” aljáról indulva a különböző szinteken az alábbi tevékenységek valósulnak meg:

- ❖ **3. szint: csoportvezetés** – Az alapvető, operatív munkákat ellátó személyek egy csoportját (pl.: egy rendezvény szervezőgárdáját) irányító vezetői szint. Ő áll legközelebb a feladatok végrehajtásához, tevékenysge

a mindennapi munka koordinálásából, alapvető funkciók ellátásából tevődik össze.

- ❖ **2. szint: operatív vezetés** – A csoportvezetőket irányító, az egyes csoportok munkáját alapvetően meghatározó vezetői szint. Valójában ez több további szintből is állhat, hiszen a csoportokat osztályokba, az osztályokat főosztályokba stb. szervezhetik. A vezető feladata itt a felsőbb instrukciók követése révén az alegységek összhangba hozása, a terhelések elosztása, a feladatok és a források összeszervezése stb. A felelősség folyamatosan növekszik, ahogyan haladunk felfelé a ranglétrán és egyre kevésbé találkozunk a tényleges célcsoporttal. (Pl.: egy országos szervezet vezetője nem tud ott lenni egy távoli faluban a szervezetük által üzemeltetett közösségi ház rendezvényein, nem találkozik az ott dolgozókkal, illetve, az azt használó célközönséggel sem.)
- ❖ **1. szint: stratégiai vezetés** – A legfelső szinteken már nem egyszerűen az operatív munka, a feladatok végrehajtása a cél, hanem a hosszútávú célok kitűzése, megvalósítása, a végrehajtás ellenőrzése. A legnehezebb és a legfelelősségteljesebb feladat ez, hiszen itt már nincs felsőbb szint, ami meghatározná a követendő irányokat, nekünk kell önállóan meghatározni azokat.

Ez tekinthető a klasszikus szervezeti felépítésnek, ennek értelmében ez a legelterjedtebb is. Kiválóan alkalmazható olyan esetekben, ahol a szintek szükségszerűen egyben képességek és tudásbeli különbségeket is leképeznek, illetve, ahol az alsóbb szinteken lévők könnyen helyettesíthetőek. Elsősorban nagy kiterjedésű, országos szervezetek esetében jellemző ez a szervezeti struktúra, de helyi szinten is kialakulhat ott, ahol a vezetők egyértelműen nagyobb hatalmi tényezőkkel rendelkeznek. Ilyen esetekben a hatalmi viszonyok sokkal erősebbek, sokkal alárendeltebbek egymásnak a különböző személyek. De mi van olyankor, ha ez nem áll fenn?

Mátrix típusú szervezetek

Másik fontos szervezeti struktúratípus olyan körülmények között alakul ki, ahol a résztvevők közel azonos tudásszinttel, tapasztalattal, forrásokkal

rendelkeznek. Ilyenkor nem alakul ki közöttük valódi alárendeltségi viszony, hiszen mindenki közel azonos minőségű hatalommal rendelkezik.

Az ilyen felépítés nagyon jellemző a kisebb civil szervezetekre, baráti jótekonysági közösségekre, klubokra, szabadidős szervezetekre. Ilyenkor egy szervezeti tag is lehet bizonyos szituációkban vezető, míg egy másikban alárendelt is.

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4
Személy 1	Vezető	Vezető	Beosztott	Beosztott
Személy 2	Beosztott	Beosztott	Beosztott	Beosztott
Személy 3	Beosztott	Beosztott	Vezető	Beosztott

A fenti táblázat (azaz mátrix), jól mutatja ezt a jelenséget. Ilyenkor a csoport nevez ki vezetőket egy-egy projekt, feladat élére, de minden esetben szükséges, hogy a csoport elfogadja a személyt a feladatra. A kiválasztás történhet demokratikus úton, önkéntes jelentkezés alapján, formális kinevezéssel, vagy egyszerűen csak a legerősebb személyiség hallgatólagos követésével. Bármelyik is történik, a csoport többi tagja önszántából követi a vezetőt, aki emiatt egyben függ is az alárendeltjeitől. Ha nem megfelelően végzi feladatait, nem bánik jól a csoport többi tagjával, akkor azok nem követik tovább, esetleg fellázadnak, és így elveszti az adott személy a vezető pozícióját.

Átfedések

Nagyon ritka, hogy egy szervezet, csak egy-egy struktúrát ölt magára, sokkal gyakoribbak a vegyes módszerek. A hierarchikus szervezetek esetében például létezhetnek csoportközi feladatok, amikre eseti teameket hoznak létre, amik mátrix típusú szervezatként működnek. Ugyanakkor ez jellemző fordítva is, egy baráti klubnak is megvannak a hierarchikus vezetői, akik felülbírálhatják az egyes projektek élére kinevezendő személyek döntéseit, vagy akár személycserét is eszközölhetnek.

A felvázolt két struktúra ennek megfelelően ideáltípus, sok esetben figyelhető meg a keveredés. Ugyanakkor mai világunkban egyre gyakoribb, hogy olyan demokratikus szervezetek alakulnak ki, ahol vezetői hierarchia egyáltalán nem létezik (pl.: szociális szövetkezetek). Ezekben a szervezetekben mindenki egyenlő, mindenki egyénileg motivált a feladatok végrehajtásában, együttesen lépnek fel egy-egy társukkal szemben, amennyiben nem végez megfelelő munkát. Az ilyen szervezetek ugyanakkor még nagyon ritkák, és működésükből adódóan nagyon törekenyek is.

Csoportdinamika

Az eddig leírtakban megismerhettük a vezetés típusait, a vezető hatalmának, személyiségjegyeinek fontosságát, a különböző szervezeti struktúrákat. Ahhoz azonban, hogy vezetni is tudjunk egy csoportot (függetlenül attól, hogy az a struktúra melyik szintjén található) ismernünk kell annak sajátosságait is.

Minden csoport más, ami függ a feladattól, a vezető személyétől, de elsősorban a csoporttagok személyétől is. A csoporton belül több szükséglet is azonosítható, ezek befolyásolják annak működését, melyek kihatnak a vezetői feladatok ellátására is.

Ezek a szükségletek az alábbiak:

- ❖ **Feladatszükséglet:** Csoportok azért jönnek létre, mert egy tevékenységi kör ellátásához nem elég egy ember, több személynek szükséges együtt dolgoznia. Ezzel a csoporttagok is tisztában vannak, szükségük van egymásra, hogy elvégezzék a rájuk bízott munkát, ezért hajlandóak, és akarnak is együtt dolgozni.
- ❖ **Csoportösszetartási szükséglet:** Az egyén személyes „valahová tartozási” vágya, tehát alapvetően érzelmi töltésű szükséglet. Nehezen azonosítható, azonban minden ember igényli a társaságot (ki jobban, ki kevésbé), ezért a csoporton belüli jó hangulat nagyon fontos. Ha az egyének nem érzik jól magukat együtt, nem lesz megfelelő a csoportkohézió sem, ami kihat a munkára, és a vezetésre is.

- ❖ **Egyéni szükséglet:** Mindenki rendelkezik egyéni igényekkel, melyeket behoz a csoportba, és ez meghatározza viselkedését. Ilyen igény lehet a státusz, a fejlődés, az értelmes munkavégzés, de az elismerés igénye is. Ezek azonosítása talán a legnehezebb, de mindeképpen figyelembe kell venni őket, hiszen az egyén komfortérzete kihat a saját munkavégzésére, és ezáltal a csoport teljesítményére is.

A három szerepkör óhatatlanul hat egymásra, és ennek értelmében meghatározza a közös munkát, és a csoport sajátosságait is. A vezető felelőssége, hogy feladatai ellátása közben figyeljen ezekre a sajátosságokra, és olyan módon végezze tevékenységét, hogy az egyének egyszerű halmazából, azaz csoportból, valódi, jól funkcionáló csapat váljon. Ehhez nem arra van szükség, hogy minden szükséglet kielégítésre kerüljön, hiszen az gyakorlatilag lehetetlen. Azonban megfelelő kompromisszumok elérésével mindenki jól fog járni, és így jól fog tudni teljesíteni is.

Vezetői funkciók, feladatok

Bármelyik struktúrában is dolgozunk, a vezető számára az elvégzendő feladatok azonosak. Ezek között állandó prioritás nem állítható fel, szituáció- és csoportfüggő, hogy melyik fontosabb, azonban egy jó vezetőnek minden téren helyt kell tudnia állni.

A legfontosabb vezetői feladatok az alábbiak:

- ❖ **Feladatmeghatározás:** Beosztottjaink számára célokat kell kitűznünk, feladatokat adnunk, melyek világosak, konkrétak, időhöz kötöttek, megvalósíthatóak, mégis kihívást jelentenek, és objektíven értékelhetőek. A homályos feladatmeghatározás pontatlan munkavégzést eredményez, ezért kerüljük a szubjektív megfogalmazásokat, és mindig pontosan írjuk le elvárásainkat.
- ❖ **Tervezés:** A vezető feladata meghatározni azokat a célokat, melyeket a jövőben a csoport, vagy a szervezet el kíván érni. Ezekhez a célokhoz kell hozzárendelni a feladatokat, valamint a megvalósításhoz szükséges erőforrásokat is (pénz, anyag, ember, idő). A tervezés előtt mindig fel

kell mérni a lehetőségeinket, hogy ne tűzzünk ki elérhetetlen célokat, melyek emiatt motiválatlanná tehetik a beosztottakat.

- ❖ **Prezentáció, eligazítás:** Ez egy fontos kommunikációs alapfunkció, melynek keretében a vezető ismerteti az elvégzendő feladatokat, a megvalósítandó célkitűzéseket. Ilyenkor a vezető kiül, vagy kiáll beosztottjai elé, és érthetően, objektíven vázolja elvárásait, amihez különböző segédeszközöket is használhat. (Bővebben lásd könyvünk Kommunikációs fejezetében.)
- ❖ **Ellenőrzés:** A vezető fontos feladata, hogy ellenőrizze a végrehajtandó feladatok megvalósulását. Támaszkodhat ugyan a csoporttagok önfegyelmére, megbízhat abban, hogy ellátják tevékenységeiket, azonban megfelelő ellenőrzés nélkül a csoporttagok hajlamosak egyes tevékenységek elhanyagolására. Ekkor a vezetőnek szükséges közbelépnie, mert, ha nem ellenőriz, nem láthatja a problémák felmerülését sem. Az ellenőrzés számos módon történhet, például az egyes csoportok, beosztottak prezentációja révén, személyes megbeszélések keretében, jelentések készíttetésével, az elért eredmények személyes megtekintésével stb.
- ❖ **Értékelés:** Nem elég csak a végrehajtás folyamatát, vagy tényét ellenőrizni, szükséges az elért eredményeket és hatásokat is folyamatosan értékelni. Ez egy részről alkalmas a munkavállalók tevékenységének minőségi ellenőrzésére, és ezáltal segít meghatározni a fejlesztési pontokat is a számukra. Más részről ugyanakkor saját döntéseink megfelelőségét is segíti értékelni, ezáltal egyfajta visszacsatolást tesz lehetővé. Ha az elért eredmény nem megfelelő, az nem feltétlenül csak a beosztott hibája lehet, egy rosszul meghozott döntés is eredményezheti. Éppen ezért az értékelés során saját, vezetői tevékenységünket is értékeljük, ami által a jövőben jobb döntéseket hozhatunk, racionalizálhatjuk a különböző munkafolyamatokat, stb.
- ❖ **Motiválás:** Ez egy nehezen megfogható feladat, és nem valósítható meg hatékonyan, ha mi magunk sem vagyunk motiváltak. A célok elérésére beosztottjainkat, kollégáinkat többféle módon is lehet ösztönözni, de ehhez minden esetben figyelembe kell venni személyes igényeiket. (Bővebben lásd könyvünk Motiváció fejezetében.)

- ❖ **Szervezés:** Talán ez tekinthető a legfontosabb vezetői tevékenységnek, igaz sok esetben elsősorban háttértevékenységet jelent, ami sok időt és energiát emészt fel. Ahhoz ugyanis, hogy beosztottjaink megfelelően el tudják látni feladataikat, az egyedi részegységeket koherens egésszé kell szerveznünk. Meg kell teremtenünk a munka elvégzéséhez szükséges erőforrásokat (eszközök, idő, humánerőforrás stb.), szabályoznunk kell a folyamatokat, illetve létre kell hoznunk a megfelelő adminisztrációt is. Ez egy száraznak tűnő, tipikus menedzser feladat, azonban a körülmények megfelelő biztosítása nélkül a munkavégzés sem lesz hatékony.

A legtöbb esetben a vezető egy már létező struktúrába kerül be, azonban ha magunk alapítjuk meg szervezetünket, és hosszú évek alatt építjük fel, akkor a rendszert is nekünk kell kialakítanunk. Ugyanakkor a készen kapott struktúrákban is lehetnek hibák, melyeket ki kell javítanunk, ez viszont kiemelten nehéz feladat, és sokszor a szervezeti kultúra megváltoztatását is igényli. Egy kialakult, elfogadott rendszer megváltoztatása, melyhez a beosztottak mentalitásukkal is alkalmazkodtak, sok esetben túlzottan merev, így a felülírása is csak kis lépésekben, sok munkával érhető csak el.

- ❖ **Példamutatás:** Végezetül pedig a kialakított rendszereket és feladatokat nekünk is példamutatóan használnunk kell. Vezető beosztásunk ellenére a szervezet egészére nézve mi is munkavállalók vagyunk, nekünk is be kell tartani a szabályokat a kitűzött cél elérése érdekében.

A legtöbb, fent leírt folyamatba ugyanakkor érdemes bevonni az általunk irányított csoport tagjait is, hiszen sok olyan tényezőt láthatnak, melyek a vezető számára láthatatlanok (ezt a jelenséget hívják „menedzservakságnak”). A vezető tevékenysége ugyanis egyértelműen különbözik a beosztottak mindennapi munkájától, emiatt nem is szembesül azokkal a problémákkal, melyekkel a csoport tagjai esetenként minden nap megküzdnek. Az ilyen problémák feltárása, beépítése a vezetői döntések meghozatalába, rendkívül hasznosak lehetnek a célok hatékony elérésének szempontjából.

Összefoglalás

Összességében nézve tehát, a vezetés egy nagyon nehéz feladatkör, mely komoly felkészülést és odafigyelést igényel. Azonban senki nem születik vezetőnek, mindenki azzá válik, van aki könnyebben, és van aki nehezebben. A fenti intelmek, leírások figyelembevételével, folyamatos önfejlesztéssel, sok kitartással és odafigyeléssel bárkiből lehet jó vezető.

Marketing

Mi az a marketing, és miért van rá szükség?

„A marketing olyan szervezeti funkció és eljárás, mely a vásárlók számára értéket teremt, kommunikál, és közvetít, valamint az ügyfélkapcsolatokat oly módon ápolja, hogy az a szervezet és az érdekelt személyek számára egyaránt hasznot hajtsanak.” (Amerikai Marketing Szövetség). A marketing tehát az emberi és társadalmi szükségletek felismerésével és ezen szükségletek kielégítésével foglalkozik, azonban gyakran generál új igényeket is.

Sokak szerint a marketing nem más, mint a szervezet, termék, vagy szolgáltatás „reklámozása”. A marketing azonban ennél jóval többet jelent, hiszen a jól összeállított marketingterv leírja a szervezet hosszú távú terveit, melyben, alapozva az elmúlt évek tapasztalataira, meghatározza a jövőben elérni kívánt céljait, és ebből alkot egy komplex stratégiát. A stratégia tehát az az útvonal, amely a céljaink eléréséhez vezet. Minden sikeresen működni kívánó szervezetnek szüksége van a tudatos tervezésre ahhoz, hogy a megálmodott úton haladjon. Ez egy olyan tervezés, ami nem csak a szervezet egészének terveit foglalja magában, hanem annak egy fontos szegletére is, kifejezetten a marketing tevékenységekre fókuszálva.

A fejezetben több olyan marketing fogalmat is használni fogunk, melyek első ránézésre úgy tűnhetnek, hogy nem relevánsak a nonprofit és civil világban, ez azonban téves meglátás. Nézzük meg, hogy ezeket a kifejezéseket hogyan kell értelmeznünk a mi esetünkben.

Mikor azt írjuk “termék”, vagy “szolgáltatás”, azokra a tevékenységekre, vagy azok eredményeire kell gondolnunk, melyek véghezvitelére szervezetünket létrehoztuk. Ha például azért dolgozunk, hogy a beteg gyerekeknek és fiataloknak segítsünk a felépülésben, akkor szolgáltatásunknak azok a tevékenységek minősülnek, melyeket ennek érdekében végzünk. Ha tevékenységünket kiegészítjük azzal, hogy nem csak szolgáltatunk, hanem kézzelfogható tárgyakat is adunk a célcsoportunknak, akkor már a szervezetünk termékéről beszélhetünk. Ilyen például, ha szervezetünk annak

érdekében, hogy mosolyt csaljon a beteg gyerekek arcára, plüssállatokat készít, és odaadja azokat a gyerekeknek, vagy adományszerzés céljából értékesíti őket.

“Célcsoportnak”, vagy “célpiacoknak” azokat az embereket, vagy területeket hívjuk, akiket és amelyeket szeretnénk megszólítani tevékenységeinkkel. Ha a fenti példánál maradunk, akkor célcsoportunknak a beteg gyerekeket és fiatalokat nevezhetjük, hiszen ők azok, akinek a tevékenységünkkel kedvezni kívánunk. Ha továbblépünk, és azt kezdjük el vizsgálni, hogy kik lehetnek azok, akiket adomány- vagy támogatásszerzés céljából meg kívánunk szólítani, akkor be kell látnunk, hogy nem a beteg gyerekekhez és fiatalokhoz kell fordulnunk, sokkal inkább a szülőkhöz, hozzátartozókhoz, felgyógyult gyerekek és fiatalok családjához, rokonaihoz és barátaihoz. Ezek a célcsoportok nem minden esetben különülnek el ennyire élesen egymástól, vannak esetek, amikor pont a célcsoportunk lesz a fő támogatónk is.

A fejezetben “versenytársakról” is lesz szó, mely kifejezés inkább az üzleti-, vagy más néven “versenyszférára” jellemző. Azonban ha egy kicsit a kifejezés mögé nézünk, máris látni fogjuk mennyire helye van ennek a kifejezésnek a civil társadalomban. Mi civilek nem úgy, és olyan eszközökkel versenyzünk, mint ahogy azt az üzleti szektor sok esetben teszi, de bárhogy is nézzük, körbe vagyunk véve olyan civil szervezetekkel, amelyeknek ugyanaz a célpiaca. Ezeket a szervezeteket bizonyos értelemben tekinthetjük versenytársaknak, bizonyos esetekben akár éles harc is kialakulhat két ilyen szervezet között, de sokkal jellemzőbb a békés együttműködés.

A marketing terv

A marketing tervezése az '50-es években alakult ki, amikor a termelőközpontú szemléletet felváltotta a vevőközpontú látásmód. Ebben az értelmezésben az a feladatunk, hogy a vevők igényeire szabott „termékeket”, szolgáltatásokat kínáljunk. A marketing koncepció lényege tehát, hogy a szervezet választott célpiacain, a versenytársakhoz képest hatékonyabbak legyünk. A marketing terv ösztönöz minket, hogy minél jobban megismerjük

múltbéli marketing tevékenységeink hatását, ugyanakkor arra sarkall, hogy feltérképezzük a környezetünket, melyben működünk. Ennek ismeretében olyan jövőbeli célokat vázolhatunk fel, melyek lehetőséget adnak arra, hogy a szervezeten belül is tisztán láthatóak legyenek a jövőbeli víziók, valamint segítenek abban, hogy partnereink és támogatóink is tisztán lássák merre tart szervezetünk. Marketing tervünk segítségével könnyebben tervezhetőek lesznek a szervezet finanszírozási eszközei is.

A marketing terv abban is segíti a szervezetet, hogy megértse, mire van igény a piacon, s meghatározza az e célok eléréséhez kapcsolódó marketing stratégiát. A terv szólhat egy évre, vagy akár hosszabb időtartamra is, valamint nem csupán egyes szolgáltatásokra, kampányokra, és rendezvényekre, hanem a szervezet egészére is.

A marketing terv lépései:

1. Jelenlegi helyzet felmérése:

- Környezet elemzés,
- Külső elemzés: ügyfelek, adományozók, önkéntes munkatársak,
- Imázs elemzés,
- Piackutatás,
- Versenytárselemzés,
- Analízis.

2. Stratégiaalkotás:

- Szegmentáció,
- Piaci célok.

3. Marketing mix, fejlesztési eszközök:

- 4+2 P.

4. Költségvetés,

5. Értékelés.

1. A jelenlegi helyzet felmérése

Ahhoz, hogy szervezetünkről átfogó képet kapjunk, s minél pontosabban tudjuk megfogalmazni célkitűzéseinket, valamint megvalósítani elképzeléseinket, fel kell mérni a szervezetünk jelenlegi helyzetét, az eddig elért sikereket, kudarccokat, tisztázni kell, hogy merre haladt az alapítvány, nonprofit szervezet életútja.

Környezetelemzés

A környezet alapvetően befolyásolja a szervezet működését, ezért érdemes számba venni, amikor jövőbeli szolgáltatásainkat tervezzük. A környezetelemzés magába foglalja azt a piaci környezetet, amely a szervezetünket körülveszi. Azokat a befolyásoló tényezőket kell itt megemlíteni, melyek hatással vannak ránk és működésünkre. A környezet elemzését ketté vehetjük külső és belső környezetre. A külső környezet elemzése feltárhat új igényeket, melyekre reagálva új szolgáltatásokkal válaszolhatunk, de korlátokat is szabhat elképzeléseinknek. A belső környezet vizsgálata is hasznosnak bizonyul, hiszen míg a külső környezeten nem, addig a belsőt változtathatunk, ha az szükséges. A belső környezetet alkotja a szervezet szakembereinek gárdája és tudásuk, a szervezet mérete és gazdasága, a meglévő berendezések, a kuratórium, a támogatók elkötelezettsége és orientációja, az aktuális program, a küldetés, a szabályok, valamint a szervezetet irányító politika is.

Külső elemzés

Az ügyfelek, az adományozók és az önkéntesek vizsgálata lehetővé teszi, hogy a szervezet célokat tűzzön ki, a működéséhez szükséges pénzeszközöket gyűjtsön be, valamint hogy érdeklődőket, önkénteseket, adományozókat és szakembereket vonzzon. Az elemzés célja, hogy kiderítse, hogy a javasolt programok tényleg „visszafizetik-e” a befektetést, mind pénzügyileg, mind szervezeti előnyökben, akár a jobbra fordult emberi sorsokban. Továbbá

meghatározza, hogy a piac és a program mind pszichológiailag, mind gyakorlati szempontból összeillik-e, annak feltárása érdekében, hogy a szervezet időbeli és pénzbeli ráfordításai megfelelőek-e, valamint, hogy megbizonyosodjon arról, hogy a szervezet nem lemásolni készül egy már létező programot.

Imázselemzés

Az arculat, más szóval imázs, a szervezetek megjelenéseiben használt egyéni, másoktól megkülönböztető stílus. Ez kiterjed a nyomtatványokra, bélyegzőkre, levélpapírokra, borítékaira, molinókra, matricákra, a ma nagyon divatos hűtőmágnesekre, online megjelenési formátumokra, mint például a szervezet honlapja, hírlevelei, közösségi média megjelenései és hirdetései is.

Szervezetünk marketingje nem lehet teljes a szervezet arculatának vizsgálata nélkül. Manapság, a húzódozó önkéntesek és adományozók korában, a szervezet marketingjével foglalkozó munkatártnak bizonyosnak kell lennie abban, hogy a szervezet lehetséges támogatói tisztában vannak a szervezet létezésének pontos céljával, működésével és pénzügyi helyzetével, különösen, ha sokat költenek egy bizonyos ügy támogatására.

Ebben a részben érdemes számba venni az eddigi arculatformáló elemeket, úgymint a logót, a szlogent, az eddigi megjelenéseket, és minden olyan tevékenységet, melynek arculatformáló ereje van. Ebben nyújthat segítséget az imázs-, vagy piackutatás, melyből pontosan megtudhatja a szervezet, hogy külső szemmel hogyan teljesített az elmúlt időszakban. Ez a kutatás a későbbiekben is nagy segítséget nyújt, hiszen ehhez mérten igazítva lehet megfogalmazni a jövőbeli célokat, s ez által egy „fogyasztóorientált” arculatot kialakítani.

Piackutatás

Kétféleképpen végezhetünk piackutatást. Az egyik lehetőség az, amikor elsődleges, azaz primer piackutatásba kezdünk, vagyis a szervezet maga keresi fel célközönségét. Ez lehet személyes beszélgetés, telefonos megkérdezés,

mélyinterjú, de akár internetes kérdőív is. A két leggyakrabban használt módszer a kérdőívezés és az interjú. A kutatás előnye, hogy olyan adatokat kapunk, melyek a szervezet számára fontosak. Hátránya azonban az, hogy ezek a kutatások időigényesek, hiszen meg kell tervezni őket, meg kell határozni a célközönséget, össze kell állítani a kérdőívet, vagy az interjúkérdéseket. A lekérdezés időszaka is időigényes, egy-két hetet is felölélhet, de a kérdésekre adott válaszok kiértékelése is hosszadalmas folyamat lehet.

Nem kell nagy volumenű költségekben gondolkodni a piackutatás kapcsán, hiszen kisebb, helyi jelentőségű szervezetek esetében, kellő idő ráfordításával is megfelelő adatmennyiséget lehet összegyűjteni. Ahhoz, hogy kutatásunk sikeres legyen először is meg kell határoznunk azokat a kérdéseket, amelyekre a válaszokat várjuk. A kérdőív szerkesztésénél mindig ügyelni kell arra, hogy olyan kérdéseket tegyünk fel, melyek szervezetünk számára fontos adatokat tartalmaznak, törekedni kell az egyszerűsége és az átláthatóságra. Figyelni kell arra is, hogy a kérdőív ne legyen túl hosszú, valamint, hogy könnyen és gyorsan ki lehessen tölteni. Kérdéseinket kétféle módon tehetjük fel, nyílt és/vagy zárt kérdések formájában. Zárt kérések alatt azokat értjük, melyeknél előre megadott lehetőségek közül kell választani. Nyílt kérdések esetében azonban teljes egészében a kérdőív kitöltőjére van bízva a válasz. A kérdőívek kitöltési arányát növelheti, ha zárt kérdéseket teszünk fel, hiszen ezek gyorsabban kitölthetők, kevesebb időt igényelnek a válaszadótól, valamint számunkra is leegyszerűsítik a feldolgozást.

A másodlagos, azaz sekunder kutatás azt jelenti, hogy már meglévő adatokat dolgozunk fel, a már elvégzett kutatásokból keressük ki a nekünk hasznos információkat. Ezek lehetnek szakirodalmak, a munkaügyi központok és minisztériumok statisztikái, a civil forráselosztó szervezetek kimutatásai, a nonprofit.hu kiadványai, a KSH (Központi Statisztikai Hivatal) által készített felmérések, vagy akár más szervezetek által publikált kutatások. Ez a módszer olcsóbb, és nem igényel olyan sok időt, mint a primer kutatás, de az így rendelkezésre álló adatok nem mindig adnak a kérdéseinkre egyértelmű választ.

Versenytrselemzés

Szervezetünk több száz más szervezettel lehet versenyben, ezért nem árt feltérképezni őket. Versenytárs lehet minden olyan szervezet, amely a mi általunk megcélzott piacra fókuszál saját szolgáltatásaival. Ennek értelmében nem csak hasonló szolgáltatásokat nyújtó szervezetek lehetnek a versenytársaink, hanem azok is, amelyek ugyanazt a célpiacot szolítják meg működésük során. Ez az elemzés segít tisztázni a piaci részesedésre és a költségvetésre vonatkozó reális célokat. Civil szervezetek esetében egy-egy versenytárs elemzése tökéletes lehetőséget nyújt arra is, hogy feltérképezzük azokat a szervezeteket, akikkel a jövőben partneri kapcsolatokat alakíthatunk ki, hiszen a civil szervezetek ereje az együttműködésen és a társadalmi igényekre való gyors reakción alapszik. Ebben az értelmezésben, egy elsőre vetélytársnak bizonyuló szervezet könnyen válhat partnerünkkel, és ezáltal hatékonyabb működés, és a felmerülő igényekre való gyorsabb reakció váltható ki.

Analízis

A leggyakrabban használt analízis fajta a SWOT elemzés, mely az alábbi táblázatként rajzolható fel:

Erősségek (Strengths - S)	Lehetőségek (Opportunities - O)
Gyengeségek (Weaknesses - W)	Veszélyek (Threats - T)

Elkészítése egyszerű, nem igényel előzetes szaktudást, és jól rámutat nemcsak az erősségekre, melyekből előnyök származnak, hanem a gyengeségekre is, melyek veszélyeket hordoznak magukban. A SWOT analízist elkészíthetjük egyedül, ha megvan a megfelelő rálátásunk és tudásunk, de akár csoportban is megalkothatjuk különböző szakemberek, célcsoporttagok bevonásával. Az elemzés segítségével már könnyen meghatározhatóak a szervezet által elérni kívánt célok. Figyeljünk oda arra, hogy a mátrix erősségek

és gyengeségek celláiba olyan tényezőket írunk, melyekre saját szervezetünk hatással tud lenni, míg a lehetőségek és veszélyek celláiba azon tevékenységek kerüljenek, melyekre nincs hatásunk. Így építve az erősségekre, és kihasználva lehetőségeinket tudunk tovább erősödni, míg gyengeségeinkből a potenciális veszélyeket figyelembe véve tudunk előnyöket kovácsolni, vagy legalább elkerülni az esetleges negatív hatásokat.

Nézzünk egy konkrét példát! Amennyiben fiataloknak szabadidős tevékenységeket nyújtó szervezet vagyunk a SWOT analízisünk (a teljesség igénye nélkül) így nézhet ki:

Erősségek (amiket birtoklunk, amikre építhetünk)	Lehetőségek (amiket kiaknázhathatunk)
❖ gyakorlott és megbízható szakembergárda ❖ tematikus, a fiatalok igényeire épülő szolgáltatások ❖ jó megközelíthetőség (központi iroda) ❖ kimagasló infrastruktúra (játékok, eszközök, stb.) ❖ jó kapcsolat a helyi civilekkel	❖ forráslehetőségek az önkormányzattól ❖ együttműködési lehetőségek a helyi szervezetekkel
Gyengeségek (amiket fejlesztenünk kell)	Veszélyek (amikre fel kell készülni, el kell kerülni)
❖ nem megfelelő marketingkommunikáció ❖ elavult, nem figyelemfelkeltő arculat ❖ pályázatíró szakember hiánya	❖ a fiatalok csökkenő létszáma, ❖ növekvő inaktivitás és érdektelenség a fiatalok körében, ❖ a virtuális élet térhódítása.

2. Stratégia

Stratégiára azért van szüksége a szervezetnek, hogy ne csak a munkatársak, és a szervezet életébe szervesen bekapcsolódó emberek és önkéntesek lássák a követendő irányvonalat, hanem ezekből az elképzelésekből a támogatók,

partnerszervezetek is nyomon tudják követni szervezetünk életútját. A stratégiaalkotás lépcsőfokai az alábbiak:

1. Stratégiai megközelítés kialakítása (stratégia kiválasztása),
2. Fejlesztési területek meghatározása,
3. Kompetenciák meghatározása (a fejlesztések és működtetés felelősei),
4. Tematikus hangsúlyok kialakítása (a szervezet fő tevékenységi köreinek kiválasztása),
5. Szegmentáció és célpiacok kiválasztása,
6. Piaci célok meghatározása.

A célcsoport meghatározása, szegmentáció

A szegmentációra azért van szükség, hogy céljainkat minél inkább a célcsoportunk igényeire tudjuk szabni, valamint, hogy a jövőbeni fejlesztések biztosan célba érjenek. A civilek életében három csoportot lehet megkülönböztetni:

- ❖ Önkéntesek, segítők, lehetséges tagok,
- ❖ Szponzorok, adományozók,
- ❖ Ügyfeleink, azaz például a rendezvényeink résztvevői, szolgáltatásunk igénybevevői, termékünk fogyasztói.

Ezeket a csoportokat a pontosság érdekében tovább szokták bontani, így biztos, hogy üzenetük azokhoz fog eljutni, akikhez szólni szeretnénk. Ilyen további szegmentációs szempontok:

- ❖ **Földrajzi szegmentáció:** a piacot földrajzi egységekre bontjuk, ilyen egységek lehetnek a városok, kistérségek, megyék, régiók, országok, stb.
- ❖ **Demográfiai szegregáció:** demográfiai tényezők alapján a piacot életkor, családi életciklus, nem, jövedelem, foglalkozás, iskolázottság, stb bontjuk.
- ❖ **Pszichológiai szegmentáció:** a fogyasztókat személyiségjellemzőik, életmódjuk, vagy értékrendjük szerint csoportosítjuk.

- ❖ **Magatartás szerinti szegmentáció:** a vevőket a termékkel, szolgáltatással kapcsolatos ismereteik, hozzájuk fűződő viszonyuk, az elégedettségük alapján csoportosítjuk.

A szakemberek általában többlépcsős szegmentációt alkalmaznak, ami azt jelenti, hogy ezek közül több tényezőt is figyelembe vesznek a célpiac meghatározása során.

Piaci célok

A fentiek ismeretében már könnyen meghatározhatók a piaci célok. A célok időrendi sorrendbe téve lehetnek:

- ❖ **Rövid távú:** általában 1-5 év távlatát foglalja magába, és konkrét fejlesztési célkitűzéseket tárgyal, operatív célokat, prioritásokat tűz ki.
- ❖ **Hossz távú:** általában 5-10 évre szóló tervek, és az elérni kívánt célokat tartalmazza.
- ❖ **Távlati perspektíva:** általában 25-30 évre szólnak, egy küldetés, jövőkép, melyet a szervezet szeretne elérni, s hosszú távon fenntartani.

Célok lehetnek:

- ❖ Kulturális célok,
- ❖ Közösségi célok,
- ❖ Marketingfejlesztés,
- ❖ „Termék” és/vagy szolgáltatásfejlesztés,
- ❖ Adománygyűjtés,
- ❖ Stb.

4. Marketing mix, fejlesztési eszközök

A marketing mix hagyományosan a 4P-ből áll, melyeket a nonprofit szektor ki szokott bővíteni még 2P-vel, így hatra növelve a számukat. A 6P így a marketing tervek taktikai elemeit képezi, mely nevét az angol szavak

kezdőbetűiből kapta. A következőkben a 4+2P fogjuk bemutatni. Mikor a stratégiát építjük, célszerű úgy végigmenni ezeken a pontokon, hogy az előzőekben meghatározott kiindulási helyzetet alapul véve az elérendő változásokat figyeljük, és az általunk elérni kívánt cél megvalósítását tartjuk szem előtt.

Product (Termék)

Ez a fogalom takarja azt a terméket, szolgáltatást, eseményt, rendezvényt, vagy akár magát a szervezetet, amire irányítjuk a marketing tevékenységet.

Price (Ár)

Azt az árat jelenti, amelyen az árut, terméket, vagy szolgáltatást kínáljuk fogyasztóinknak. Civil szektor esetében nem mindenkor beszélhetünk a hagyományos értelemben vett árról, hiszen az ellenérték nem csak anyagi, de természetbeni is lehet. Fontos, hogy az árat úgy kell meghatározni, hogy az kielégítse a piaci kereslet-kínálat törvényét, azaz soha ne akarjunk valamit áron felül vagy azon alul adni. Ha ugyanis túl magas az ár, nem lesz rá vevő, azaz kereslet, ha viszont túl alacsony, akkor túlkereslet jelentkezhethet, valamint előfordulhat az is, hogy felmerülő költségeinket nem fogja fedezni. Ahhoz, hogy kiderítsük, mennyiért hajlandóak fogyasztóink „megvenni” szolgáltatásunkat vagy termékünket, végezhetünk kutatást fogyasztóink körében, elkezdhetünk kísérletezni az árakkal, de legegyszerűbb, ha megnézzük, hogy a hasonló termékek mennyibe kerülnek. Vannak esetek, amikor szolgáltatásunkat, termékünket ingyen bocsátjuk rendelkezésre. Ez nem azt jelenti, hogy a szolgáltatásnak nincs ára, csupán azt, hogy „az árat egy-egy pályázati bevétel, vagy ellenszolgáltatás nélküli adomány, esetleg saját egyéb bevétel finanszírozza.” (Szonda T., 2008)

Place (Elosztási csatornák, értékesítési politika)

Azt a területet jelenti, amelyet szeretnénk igénybe venni termékünk, szolgáltatásunk értékesítésekor. Ezek a csatornák segítenek eljuttatni a kínálatunkat célcsoportunk számára. Fontos, hogy olyan csatornát válasszunk, melyen valóban az általunk kiválasztott célcsoportot érjük el. A civil szervezetek számos kedvezményhez juthatnak, amik csak arra várnak, hogy kihasználjuk őket. Ha figyelemmel kísérünk más civil szervezeteket, lehetőséget kaphatunk az ő kiadványukban, honlapjukon, esetleg közösségi médiafelületeiken is megjeleneni. Ezen megjelenések partnerkapcsolatok kialakításával jelentős ismeretséget tudnak biztosítani egy-egy civil szervezet részére, melyért cserébe nem szükséges vagyonokat költeni, elegendő a „gesztus” viszonzása a partnerek felé. Ezen túlmenően érdemes figyelemmel kísérni a civil házak disztribúciós csatornáit, vagy a helyi önkormányzat civil referensének segítségével is élni. Egy kételosztási csatorna:

- ❖ **Nyomtatott kiadványok:** prospektusok, bemutatkozó kiadványok, sajtómegjelenések, plakátok, PR cikkek,
- ❖ **Online megjelenések:** honlap(ok), közösségi média felület(ek), hírlevél, PR cikk, PPC advards kampány, bannerhirdetés, facebook hirdetések, linképítés,
- ❖ **Média megjelenések.**

A csatornák megválasztásánál fontos arra is odafigyelni, hogy célcsoportunkat hol és milyen csatornán tudjuk legegyszerűbben elérni, fontos megvizsgálni tehát, hogy az elérni kívánt emberek jellemzően hol töltik idejüket. Amennyiben a közösségi média felületein találhatjuk meg őket, érdemes nagyobb forrásokat fordítani arra, hogy ezen felületeink, és az ott közzétett posztjaink a lehető legszélesebb körhöz eljussanak.

Promotion (Promóció, értékesítés ösztönzés, reklámozás)

Reklámozás előtt érdemes szemügyre venni **szervezetünk arculatát**. A fentiekben már említett elemzés, és a piackutatás eredményeit számba véve alakítsuk ki szervezetünk egyedi, másoktól megkülönböztető arculatát.

Ismeretségünket nagymértékben növeli, ha a nevünket meghallva, célcsoportunknak egységes kép jelenik meg a szeme előtt, és fordítva.

Az arculat kialakításának a menete

Fogalmazzunk meg egy **üzenetet**, mely a közönség felé továbbított szavak és szimbólumok együttese. Az üzenetben minden esetben jelenjen meg a szervezet neve, az értékesítésre szánt termék, vagy szolgáltatás neve, az elérni kívánt arculat, a termék, vagy szolgáltatás előnyei és haszna. Üzenetünk akkor lesz sikeres, ha az beleillik fogyasztóink életfelfogásába. Miután megfogalmaztuk szervezetünk üzenetét, ezt a fogyasztóink nyelvezetére kell lekódolni, melyet aztán a célcsoport dekódol. Ez akkor sikeres, ha a fogyasztó által dekódolt üzenet megegyezik a szervezet által kommunikált üzenettel.

Az emberek többsége vizuális típus, ezért érdemes egy **logót** tervezni, mely képviseli a szervezetünket és minden lehetséges fórumon megjelenik. A logó népszerűsíti a márkanévet, hiszen a logó nem más, mint egy grafikus kép, mely felkelti az érdeklődők és a partnerek figyelmét. Javasolt a logó elkészítését pályázaton kiírni, így ezzel is felhívhatjuk a fogyasztók figyelmét a szervezetre. Már a non-business szektor is grafikussal dolgozik, így professzionális munkára képesek, de, akár saját magunk is készíthetünk logót.

Egy-két javaslat a logóra vonatkozóan, ha úgy döntünk, mi magunk készítjük:

- ❖ 2-3, de legfeljebb 4 egymástól jól megkülönböztethető szín használata javasolt,
- ❖ A színek kiválasztásánál érdemes figyelni rá, hogy a szervezet tevékenységéhez köthetőek legyenek,
- ❖ A logó sokkal inkább egy absztrakt szimbólum, semmint egy konkrét termékre, vagy szolgáltatásra esetleg a szervezetre való utalás,
- ❖ A logó lehet a szervezet nevének vagy nevéből eredő mozaikszavának egyedi, jellegzetes, ugyanakkor esztétikus ábrázolása is, ez az úgynevezett betűlogó.

Az online marketing egyik legismertebb és elengedhetetlen eszköze a **weboldal**. A honlap közvetlen felületet biztosít a szervezet és célcsoportja

között, információt nyújt, valamint online felület, hiszen a legtöbb oldalon már fórumot, vagy blogot is találhatunk, mely közvetlen lehetőséget nyújt a célcsoportnak a visszacsatoláshoz. Egyre elterjedtebb az a technika is, hogy a weboldalat szinte háttérbe szorítva azokat a felületeket erősítik a szervezetek, ahol célcsoportjukat közvetlenül el tudják érni, meg tudják szólítani, és tudnak velük kommunikálni. A weboldal ebben az esetben egy egyszerű "statikus" oldal, mely nem ad lehetőséget véleményformálásra és a közvetlen kommunikációra, hiszen erre a célra más csatornán keresztül biztosítanak lehetőséget. A weboldal fejlesztésénél is célszerű ügyelni a marketing tervben megtervezett arculat követésére, hiszen minél egységesebb képet mutat magáról egy szervezet, annál könnyebben tudja megszerezni célcsoportja bizalmát.

"Ami nincs a Facebook-on, az nincs is, vagy meg sem történt!", halljuk egyre gyakrabban a mondatot. A **közösségi oldalak** alkalmazása nagyon elterjedt az elmúlt években, szinte nem találunk olyan szervezetet, amelyik ne lenne jelen valamelyik ilyen felületen. Nagy előnyük, hogy a célcsoportunkat közvetlenül tudjuk elérni, hiszen az ő döntésükre van bízva, hogy szeretnének-e információkat kapni a szervezetről vagy sem (elég csak egy Like). Ezen túlmenően a honlapot össze lehet kapcsolni a közösségi oldalakkal, így az ügyesen szerkesztett közösségi oldal tökéletes kiegészítője lehet a honlapnak és fordítva. Manapság az sem ritka, hogy civil szervezetek kizárólag a Facebook-on vannak jelen, tekintve hogy az ingyenes felületet biztosít, s a célcsoporttal való kommunikáció is adott.

A közösségi oldalak egy változata a **blog**. Manapság egyre többen kezdenek blogok írásába, hiszen rájöttek arra, hogy a rövid, könnyed hangvételű bejegyzésekben hatalmas erő rejlik. Seth Godin Minden Marketinges Hazudik című könyvében arra is megkapjuk a választ, hogy miért. Az emberek szeretik a jó sztorikat, szívesen olvasnak könnyed hangvételű történeteket, melyet gyermekkorunkhoz vezet vissza, hiszen mindannyian meséken nőttünk fel. Érdemes tehát kihasználni az e mögött meghúzódó pozitív hatásokat, és történeteinket akár blog formájában megosztani célközönségünkkel.

A **hírlevelek** a hagyományos újságcikkek, hirdetések online verziói. Már meglévő címlista esetén nagyon könnyű az alkalmazása, és partnereinket egyszerűen tudjuk informálni legújabb tevékenységünkről. Hátrányának tekinthető, hogy manapság, amikor mindenki hírleveleket küld, a rájuk fordított figyelem minimális, s sokan már zaklatásnak is vélik a hírlevelek áradatát.

A **reklám** a marketing tevékenységek egyik legbefolyásolóbb eszköze, s ez által a legnagyobb viharokat is ezek szokták kelteni, hiszen az egyéni fogyasztókra a legnagyobb hatást tudja gyakorolni.

A reklám készítésének folyamata:

1. A reklám céljainak meghatározása,
2. A reklám elkészítőjének meghatározása,
3. A reklám költségeinek meghatározása,
4. A reklámötletek felkutatása,
5. A reklámmédia kialakítása,
6. A reklám elkészítése,
7. A reklám időzítése és bemutatása,
8. A reklám sikerességének értékelése.

A **nyomtatott reklám** esetében a vezető helyre a főcímet, vagy szlogent helyezünk. Ennek célja a figyelem gyors felkeltése. Sokak szerint azon áll, vagy bukik a nyomtatott reklám sikere, hogy mennyire tudja a lapon tartani a fogyasztó figyelmét. A nyomtatott reklámok mondanivalóját a szövegrészben találjuk meg, ezért ezt szokás a reklám szívének-lelkének is nevezni. A szövegnek tartalmaznia kell a fontos információkat, a termék sajátosságait, és előnyeit, valamint a versenyelőnyöket, mindezt úgy, hogy minden lényeges részlet megtalálható legyen, azonban ügyelve a kellő rövidezsre, hogy azt az olvasó el is olvassa. A nyomtatott reklám záró eleme az illusztráció, a kép, mely hatékonyan járul hozzá a reklám sikeréhez.

Mára a nyomtatott reklámok, azon belül is a plakátok és szórólapok szerepe egyre csökken, hiszen az internet és vele együtt a közösségi médiaoldalak gyors térhódítása már megkérdőjelezi hasznosságukat. A Facebook térhódítását követően célszerűbb inkább az **online reklámozásra** törekedni, hiszen egy-egy

jól irányzott hirdetéssel a legnagyobb közösségi médiaoldalon hatalmas sikereket lehet elérni kisebb ráfordítással, mint a nyomtatott megjelenések esetén. A Facebook lehetőséget ad arra, hogy célzott hirdetéseket bocsássunk ki, így a reklámunk azon emberek számára lesz látható, akiket szeretnénk megszólítani. Például egy ifjúsági rendezvény szervezésekor érdemes egy eseményt készíteni az oldalon, majd ezt az eseményt úgy meghirdetni, hogy azon térségben élő célcsoportunknak legyen látható, akiket a legjobban érint az adott esemény. Természetesen itt is érdemes figyelembe venni a reklámkészítés „szabályait”, azonban szükségszerű a tervezésnél figyelembe venni a Facebook szabályait is, mint például, hogy az esemény borítóképének maximum 20%-t boríthatja felirat.

Audiovizuális reklámok esetében a legmeghatározóbb elemek a képek és a hangok. Ezek általában a TV-ben, mozik képernyőin látható vizuális elemek, melyek a néző figyelmének gyors felkeltését szolgálják. Szervezetek, főleg a nagyobb költségvonzatuk miatt ritkán alkalmazzák az audiovizuális reklámokat, s nagy hátrányukként szokták emlegetni, hogy hatékonyságuk nem mérhető.

Azonban ha nem a TV-ben, vagy mozivásznon kívánjuk reklámfilmjeinket bemutatni, tevékenységeinkről és programjainkról készített **kisfilmeket** a virtuális térben is beültethetjük, jórészt ingyen. A már sokat emlegetett közösségi média oldalak (Facebook, Youtube) tökéletes megoldást kínálnak arra, hogy saját videóinkat megosszuk célcsoportjainkkal. A jelenlegi trendeket figyelve a közösségi média oldalakon nagyobb figyelmet kapnak azok a kisfilmek, melyeket nem profi stáb készített, jellemzően inkább amatőr felvételek hódítanak, melyek olyan témákat dolgoznak fel, olyan nyelvezettel, mely a célcsoportot érdekli és leköti figyelmét. Nagy előnyük a hagyományos reklámfilmekkel szemben, hogy nézettségük nagyon jól mérhető, hiszen nem csak arra kapunk választ, hogy mennyien nézték meg, de azt is nyomon tudjuk követni, hogy mennyien osztották meg, vagy „like”-olták az adott videót. Érdemes ezekre a mutatókra odafigyelni, és megtalálni a megosztók között a véleményvezéreket, hiszen ő általuk rengeteg emberhez tud eljutni üzenetünk anélkül, hogy hatalmas összegeket kelljen fizetnünk érte.

A **banner hirdetés** az online marketing egyik nagyon elterjedt eszköze, álló vagy mozgó reklámszalagot jelent. Ezek a reklámcsíkok általában hivatkozást tartalmaznak a hirdető weblapjára, azaz rákattintva eljuthatunk a hirdető honlapjára. Hatékonysága azonban az internet fejlődésével folyamatosan csökken, mivel kialakult az ún. bannervakság, aminek oka a sok reklámhirdetés, mellyel az emberek nap, mint nap találkoznak.

Promóciós tevékenységünk azonban nem lehet igazán sikeres, ha a használt eszközeinket nem hangoljuk össze. Mikor azt tervezzük, mely marketing eszközöket fogjuk használni, nem szabad szem elől téveszteni azok költség-, idő- és energia vonzatát. Annak nincs értelme, ha minden eszközt felületesen használunk, nem érdemes minden tevékenységbe belekezdeni. Fontos átgondolni, hogy szervezetünk mely marketing tevékenységgel tudja a legjobban elérni és megszólítani célcsoportunkat, hiszen célunk az, hogy láthatóvá váljunk számukra. Válasszunk ki tehát egyet-kettőt, s azokba fektessünk nagyobb energiát, ne hagyjuk hogy a sok feladat miatt kommunikációs tevékenységünk elaprózódjon!

Personal Sailing (Személyes eladás)

Az alapítványok, nonprofit szervezetek életében nagyon fontos szerepet játszik a személyes eladás, hiszen a meggyőzés, az ellenállás leküzdése ebben a formában sokkal hatékonyabb. Személyes eladáson azt értjük, amikor a szervezet képviselője személyesen találkozik a célcsoport képviselőjével, és az így kialakított személyes kapcsolatot kihasználva próbál hatást gyakorolni rá.

Miért is olyan hasznos a személyes ráhatás?

- ❖ Sokaknak a személyes kapcsolat még mindig nagyon fontos, hiszen egy név, és egy arc bizalmi helyzetet tud kialakítani.
- ❖ Az informálásra, a „termék” tulajdonságainak megismertetésére, elfogadtatására és az esetlegesen felmerülő kérdések megválaszolására is lehetőség nyílik.
- ❖ Az elutasítás lehetősége kisebb, hiszen az információt szolgáltató embert nem dobjuk ki, mint egy prospektust, nem kapcsoljuk ki, mint például a telefont.

- ❖ Mivel az elvárás és a lehetőség direkt módon találkozik, ezért lehetőség van az alkudozásra is.

A személyes eladás megköveteli a protokoll és etikett szabályok betartását, s a megfelelő kommunikáció használatát. Ügyeljünk tehát az alkalomhoz illő öltözködésre, a kiállásra, a beszédre, ha előadással készülünk, akkor a megfelelő prezentáció elkészítésére. Ne felejtsük otthon a névjegykártyánkat sem, hiszen sosem lehet tudni, mikor lesz rá szükség!

Plus Service (Plusz szolgáltatás)

Az eddigi tapasztalatok szerint, már nem elég csak a terméket eladni, ahhoz, hogy az valóban felkeltse vevőink érdeklődését, extra szolgáltatásokat kell nyújtani. A globalizáció, a felfokozódott verseny a nonprofit szektor területén is, a rengeteg információ és egyformaság között a fogyasztók vágnak a különbözőségekre, egy kis plusz figyelmességre. Emiatt ez a szolgáltatás egyre nagyobb versenyelőnyt jelent. A “csak itt, csak most, csak neked” kifejezés senkinek sem ismeretlen, nagy valószínűséggel mindenki találkozott vele eddigi élete során. Habár a kifejezés már pejoratív és negatív tartalmat társítunk hozzá, valamint arra asszociálunk, hogy már megint ránk akarnak sózni valami felesleges dolgot plusz pénzért; a plusz szolgáltatás mégis erre épít. Civil szervezetek esetében azonban a plusz szolgáltatás túlmutat ezen a technikán, hiszen a civilek ereje a személyes kapcsolatokban, a társadalmi problémák ismeretében, és az azokra való gyors reakcióban rejlik. Így feltételezi, hogy a plusz szolgáltatás nem egy “tömegcikk”, amire senkinek nincs szüksége, hanem valóban személyre szabott egyedi ajánlatot tartalmaz, mely emlékezetessé teszi szervezetünket a fogyasztó számára.

4. Költségvetés

A költségvetés a terv leíró megfogalmazásainak mennyiségi kifejezése, tehát szerves része kell, hogy legyen a marketingtervnek. Ezek lehetnek olyan költségvetési tervek, melyek a tervezett promóciós költségeket igyekeznek

felsorolni. A nonprofit szervezeteket gyakran támogatják szolgáltatásokkal, vagy természetbeli juttatásokkal. Ezeket bevételként szokták feltüntetni. A költséget többnyire a szolgáltatások előállításának, terjesztésének és reklámozásának közvetlen költségei, valamint az ehhez kapcsolódó személyi költségeket tartalmazzák. Nagyon professzionális tervekben a közvetetten felmerülő költségeket is fel szokták tüntetni, azonban ez non-business szervezeteknél ritka.

Néhány gyakori hiba a költségvetés készítésekor:

- ❖ Nem különítenek el semmilyen összeget piackutatásra, értékesítésre, vagy tényleges promóciós stratégiák kialakítására,
- ❖ Alábecsülik a programok, termékek kialakításával járó költségeket,
- ❖ Túlbecsülik a természetbeli adományok értékét.

5. Értékelés

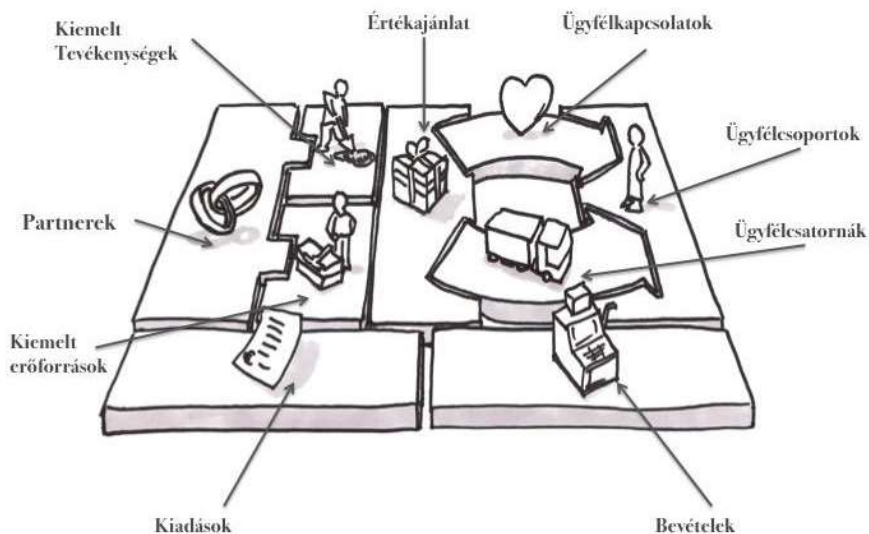
Az értékelések két célt szoktak szolgálni, elsősorban biztosítják, hogy a szervezet a vevőit jól szolgálja ki, másrészt meghatározzák, hogy a szervezet hatékonyan felel-e meg a marketingtervnek. Soha ne felejtjük el, hogy a marketing a fogyasztótól indul, és a fogyasztóval végződik. Létrehozhatunk ún. pilot projektet, amikor szolgáltatásainkat bevezetés előtt egy kis csoporttal teszteljük, figyelemmel kísérve a reakciókat, hogy vajon azt váltja-e ki belőlük, mint amit a szervezetünk el kívánt érni. Felmérést a program elindulta után is lehet, és javasolt is végezni, így megismerhetjük, hogy célcsoportunk mennyire elégedett a munkánkkal. Ennek hatására azonban előfordulhat, hogy kisebb, nagyobb változtatásokat kell alkalmazni a stratégiában, hogy a program a lehető legsikeresebb legyen.

Canvas Modell

A Canvas Modell 9 építőelemből áll, melyek kifejezetten üzleti modellek meghatározására készültek, azonban, amint azt látni fogjuk, nagyon egyszerűen lehet átültetni marketing tevékenységeink összehangolására.

1. Értékajánlat

Az értékajánlat nem más, mint amit kommunikálni szeretnénk. Ez lehet maga a szervezet, de akár egy rendezvény, esemény, program, vagy a szervezetünk által végzett szolgáltatás. Egyre több civil szervezet dönt úgy, hogy non-profit alapon végez „gazdasági” tevékenységet, melyet más szervezetek vagy cégek, vállalkozások számára tesz elérhetővé. A szolgáltatásért, vagy akár termékért kapott ellenértéket pedig a szervezet céljai elérése érdekében a szervezet működésére fordítja, így önfenntartóvá teszi magát, és nem függ teljes mértékben a támogatóktól, adományozóktól és pályázati forrásoktól. Ebben az értelemben az értékajánlatunk akár a szervezetünk által kínált szolgáltatás is lehet.

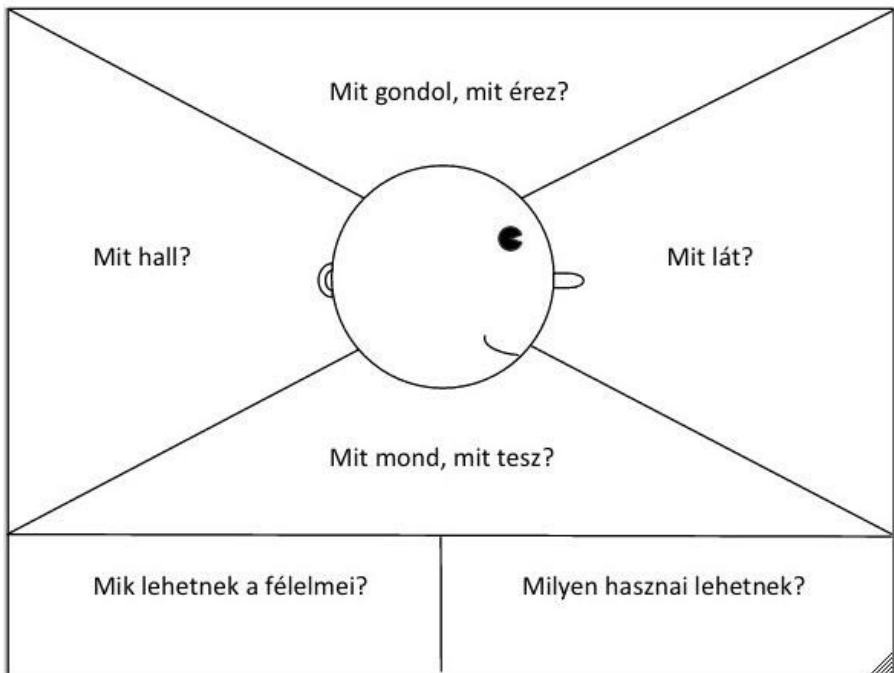


2. Ügyfélcsoporthok

Az ügyfélcsoporthok jelentik ebben a modellben célpiacainkat, akiket szeretnénk elérni. Ezek lehetnek ifjúsági szervezetek esetében a fiatalok, a lehetséges támogatóink és adományozóink, cégek és vállalkozások, de akár olyan potenciális önkéntesek is, akiket működésünk gördülékenyebbé tétele érdekében szeretnénk bevonni tevékenységeinkbe. Ügyfélcsoporthaink mélyebb megértése

érdekében érdemes lehet egy „empátia térképet” is felrajzolni, melynek során megpróbáljuk az ő helyzetükbe képzelni magunkat, és ezek alapján megérteni viselkedésüket.

Az empátia térkép az alábbiak szerint néz ki:



3. Ügyfélcsatornák

A csatornák nem jelentenek mást, mint azokat a kommunikációs felületeket, melyeken keresztül a célcsoportunkat, ügyfélcsoportunkat meg kívánjuk szólítani. Ezek lehetnek direkt, vagy indirekt tevékenységek, valamint történhetnek saját, de akár partnereink kommunikációs csatornáin is. Fontos átgondolni, hogy milyen lehetséges felületeken tudjuk elérni a célcsoportunkat, ehhez azonban fontos ismernünk őket. Előző részben már foglalkoztunk azzal, hogy kik alkotják célcsoportunkat, és az elemzésüket is elvégeztük. Ezek ismeretében már könnyen meg tudjuk állapítani, milyen csatornákhöz

nyúljunk, melyek lesznek célunk elérése érdekében a leghatékonyabbak.

4. Ügyfélkapcsolatok

Az ügyfélkapcsolatok meghatározásánál mindig arra a kérdésre kell válaszolnunk, hogyan tarjuk a kapcsolatot ügyfeleinkkel, célcsoportjainkkal. Ezek alapja lehet a személyes kapcsolattartás vagy online megszólítás. Amikor ügyfélkapcsolatainkat tervezzük érdemes különválasztani a már meglévő és az újonnan megszólítani kívánt emberek körét és külön megvizsgálni azokat. A már meglévő ügyfeleinkkel sokkal hatékonyabb kommunikációra vagyunk képesek, hiszen már tudjuk, hogy hol, és milyen eszközökkel érjük el őket, míg potenciális új ügyfeleink esetén új kapcsolatot kívánunk kialakítani, melyhez esetenként új eszközök alkalmazására is szükség lehet.

5. Bevételek

A nonprofit szervezetek esetében, marketing szemszögből nézve a lehetséges bevételek értelmezése nem egyszerű, hiszen a marketing az a tevékenység, mely nem generál szemmel látható bevételt. Ha rosszindulatúak szeretnénk lenni, a marketingre viszonylag sok erőforrást kell biztosítani, s mindezzel szemben kézzel fogható nyereséget nem generál. Azonban amint a mögöttes, hosszú távú hatásait vizsgáljuk, látni fogjuk, hogy a befektetett erőforrásaink megtérülnek, hiszen szervezetünk ismertebbé válik, több támogatónk lesz, programjaink sikeresebbek lesznek, több Adó1%-ot tudunk gyűjteni stb.

6. Kiemelt erőforrások

A kiemelt erőforrásaink számbavételénél mindig arra keressük a választ, hogy milyen erőforrásra van szükségünk ahhoz, hogy az értékajánlatunkat a legjobb és leghatékonyabb csatornákon juttassuk el a célcsoportunkhoz. Ezek az erőforrások lehetnek pénzügyi-, humán-, fizikai-, és emberi erőforrások. Civil szervezetek ereje jórészt a humánerőforrásokban található, hiszen egy-egy ember elkötelezettsége a szervezet céljainak megvalósítása érdekében hatalmas erővel bír, és sokszor minimálisra redukálja a pénzügyi

erőforrások szükségességét. Példának okáért egy erős online marketing tevékenységet végző szervezetnek nincs szüksége sok pénzre ahhoz, hogy kommunikációját megfelelően végezze. Elég egy elkötelezett tag vagy akár önkéntes, aki hobbijának tekinti a Facebook bejegyzések, vagy honlap hírek szerkesztését, esetleg egy blog írását. De a feladat megoldható egy olyan pályakezdő fiatal segítségével is, aki a gyakorlat megszerzése érdekében végez szervezetünkönél hasznos munkát.

7. Kiemelt tevékenységek

Vizsgáljuk meg, milyen tevékenységek elvégzése szükséges ahhoz, hogy értékJánlatunkat eljuttassuk célcsoportunknak a lehető leghatékonyabb módon! Nézzük meg, milyen tevékenységeink voltak eddig, mit tudunk még tenni a hatékonyság érdekében, kihasználunk-e minden lehetséges eszközt, ami növeli ismeretségünket. Amennyiben hírlevelekkel kommunikálunk, érdemes lehet folyamatosan frissíteni és bővíteni a címlistánkat. Ha egy rendezvényünket szeretnénk hirdetni, érdemes megvizsgálni, hogy van-e arculata az adott rendezvénynek, vagy egyáltalán van-e rá szükség, hogy legyen arculata, ki kell-e építeni új kommunikációs csatornákat, vagy elegendőek-e a már meglévő platformok, stb.

8. Kiemelt partnerek

Előző részben esett szó a versenytársakról, ahol már megemlítettük a potenciális versenytársakban rejlő partnereket is, akikkel karöltve céljainkat közös erővel, nagyobb sikerrel tudjuk véghezvinni. Partnereinket több szempontból is vizsgálhatjuk, attól függően, hogy milyen partnerséget kívánunk velük kötni. Lehet ez rövid távú partnerség egy-egy program véghezviteléhez, vagy például egy, Adó 1% kampány erejéig. De választhatunk partnereket hosszú távra is, akikkel stratégiai partnerségben, egymás tevékenységeit kiegészítve és egymás szolgáltatásait, akár erőforrásait kölcsönösen ajánlva és kihasználva működünk.

9. Költségek

Végezetül vizsgáljuk meg azt, hogy mindez mit jelent számunkra költség oldalon. Egy felelősen működő civil szervezet ma már nem engedheti meg, hogy tervezés nélkül eszközöljön olyan kiadásokat, melyek megtérülése nem biztos, hogy a hozzáfűzött elvárásokat teljesíti. Ennek érdekében tevékenységeinket időről-időre felül kell vizsgálni, nem csak költség oldalon, de hatékonyságát is vizsgálni kell. Ezért érdemes már a tervezés időszakában olyan mutatókat és mutatószámokat meghatározni, mellyel képesek leszünk mérni azok eredményességét is.

Mindezek ismeretében nézzük meg, hogyan működik a modell a gyakorlatban! Vegyünk példaként egy civil szervezetet, ami egy fiataloknak szóló rendezvényét szeretné a lehető leghatékonyabban kommunikálni és sikerre vinni.

<u>Partnerek</u> ❖ Civil szervezetek (megvalósításában résztvevők és a promócióban segítő szervezetek) ❖ Megvalósulás helyszínét biztosító szervezetek ❖ Nyomdaipari vállalkozások (bemutakozó brosúra, plakátok, szóróanyagok nyomtatása és előkészítése)	<u>Kiemelt tevékenységek</u> ❖ 1/a. Rendezvény arculatának megtervezése, logó készítése; ❖ 1/b. Facebook oldal létrehozása (ha még nincs); ❖ 1/c. Facebook esemény létrehozása; ❖ 1/d. honlap bejegyzések generálása (partnerek és résztvevők folyamatos informálása); ❖ 2/a. önkéntes felhívás terjesztése a honlapon, a meglévő címlistán és a közösségi médián; ❖ 2/b. önkéntesek meghallgatása és kiválasztása; ❖ 3/a szervezetünket és a rendezvényünket bemutató szóróanyag összeállítása; ❖ 3/b. Potenciális támogatók felkeresése, megszólítása ❖ 3/c. Személyes megkeresés támogatás kérése ❖ 3/d. Rendezvény meghívója a támogatóknak <u>Kiemelt erőforrások</u> ● Meglévő adatbázis ● Tagok munkája ● Önkéntesek ● Partnerek ● Támogatók által nyújtott pénzügyi vagy tárgyi erőforrások	<u>Értékajánlat</u> Ifjúsági rendezvény	<u>Ügyfél-kapcsolatok</u> ❖ 1/a. Rendezvényeinken már részt vett fiatalok: már meglévő címlistán a rendezvény hirdetése, Facebook hirdetés: direkt megszólítás ❖ 1/b. Új fiatalok bevonása Facebook hirdetés, szórólapok, plakátok: direkt megszólítás és indirekt megszólítás ❖ 2/a. Meglévő önkénteseink ismételt megszólítása: meglévő adatbázis: direkt megkeresés ❖ 2/b. Új önkéntesek bevonása: hirdetések útján saját és partnerek csatornáin: direkt és indirekt megszólítás ❖ 3/a. Meglévő támogatóink: személyes megkeresés ❖ 3/b. Új támogatók meggyőzése: személyes megkeresés <u>Ügyfélcsatornák</u> ❖ 1-2/a. folyamatos Facebook bejegyzések, ❖ 1-2/b. Facebook esemény létrehozása és hírlevelek, ❖ 1-2/c. honlap bejegyzések generálása, saját és partnerek online felületein egyaránt, ❖ 1-2/d. kis mértékben szórólapok és plakátok a célcsoport által gyakran látogatott helyeken, ❖ 1-2/e. saját és partnerek rendezvényén való hirdetés ❖ 3/a. személyes megkeresés és a rendezvény bemutatása	<u>Ügyfél-csoportok</u> 1. Fiatalok 2. Önkéntesek 3. Támogatók
<u>Kiadások</u> ❖ Nyomdaipari kiadások ❖ Facebook hirdetések ❖ Arculattervezés (amennyiben nincs ilyen kompetenciával rendelkező önkéntesünk) ❖ Honlap üzemeltetés és fenntartási költségek	<u>Bevételek</u> ❖ Új résztvevők ❖ Új önkéntesek ❖ Új támogatók ❖ Szélesebb ismeretség ❖ Sikeres rendezvény ❖ Támogatóknak köszönhetően pénzforrások			

Összegzés

Ahhoz tehát, hogy szervezetünk tudatosan haladjon előre, nagyon fontos, hogy meghatározzuk azokat az irányelveket, melyek mentén céljainkat el

kívánjuk élni. A marketing terv arra szolgál, hogy szervezetünket megismertessük célközönségünkkel, és potenciális támogatóinkkal. Ennek egyik legjobb módja, ha a jelenlegi helyzetet feltérképezve meghatározzuk erősségeinket, melyekre építhetünk és gyengeségeinket, melyeket kijavítva, vagy nagyobb figyelmet fordítva kiküszöbölhetjük a lehetséges problémákat. Ne feledkezzünk meg azokról a külső tényezőkről sem, melyeket mi ugyan nem tudunk befolyásolni, azonban azokra alapozva (lehetőségek), vagy éppen odafigyelve (veszélyek), tudjuk szervezetünk javát szolgálni. Fontos meghatározni céljainkat és azok mentén felépíteni a stratégiánkat. Kis szervezetek esetében azt szoktuk javasolni, hogy bár fontos, hogy felkészültek legyenek, ne próbáljanak mindent azonnal egyik napról a másikra megváltoztatni, hiszen az nagyon elaprózza a figyelmet. Sokkal inkább haladjanak olyan ütemben, mely megfelel a szervezet kapacitásainak. Ne feledjük, Rómát sem egy nap alatt építették fel!

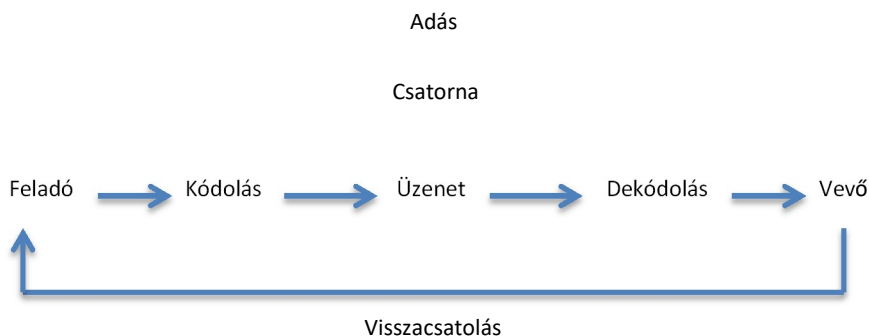
Kommunikáció

Az előző fejezetben már említettük a kommunikációt, mint promóciós eszközt, most azonban nézzük meg, hogyan tudjuk mondanivalónkat érthetően, stílusosan elmondani.

„Az emberi kommunikáció társadalmi-történelmi jelenség, olyan jelentésátvitel, amely emberi relációkat, társadalmi viszonyokat kísér, tükröz, fejez ki.” (Szecskő Tamás)

A kommunikáció az emberi társadalom egyik legfontosabb jelensége, sokak szerint ez az, ami kiemeli az embereket az állatvilágból. A kommunikáció módját korábbi nemzedékektől tanuljuk, így nyelvünk és kommunikációs stílusunk nagyban függ attól a környezettől, amelyben felnevelkedünk, és hatással van ránk.

A kommunikáció nem más, mint információcsere az üzenet feladója és a vevője között. Ezek alapján a kommunikáció egy dinamikus kölcsönös folyamat, melyben a feladó, vagy kommunikátor kezdeményezi a kommunikációt, így ő lesz a kommunikáció forrása. Célja minden esetben valamiféle információ átadása. Ő kódolja az üzenetet, amely a csatornán keresztül jut el a vevőhöz, és a vevő, vagy befogadó, dekódolja az üzenetet. Az üzenet nem csupán az elmondott szavakból állhat, hiszen az üzenetben jelen vannak a feladó érzelmi és indulati elemei, amelyek egyaránt tükrözik a feladó célját, belső akaratát és érzelmi állapotát. A dekódolás során a vevő ezt a



bonyolult üzenetet értelmezi, és amennyiben válaszol, a vevőből adó lesz, és a folyamat kezdődik előlről. A kommunikációt gyakran zavarja meg különféle zaj, mely lehet hanghatás, de bármi zavaró, a dekódolást megnehezítő tényező egyaránt. A kommunikáció lépéseit a következő ábrával lehet szemléltetni:

Asszertív kommunikáció

Az asszertív viselkedés és kommunikáció modern korunk egy meghatározó formája, amit viselkedésünkben és kommunikációnkban egyaránt alkalmazni szükséges, ha hatékonyan szeretnénk kommunikálni. Az asszertív viselkedés az arany középút a behódoló, alárendelt magatartásforma, és a fenyegető, agresszív magatartásforma között. Lényeges kelléke az asszertív személyiségnek, hogy tudja, hogy mit akar (elérni), és tisztában van a másik igényeivel is, melyeket képes megérteni és elfogadni.

A következő táblázat bemutatja a 4 leggyakoribb magatartásformát:

		Önmagunk elfogadása			
Környezetünk el nem fogadása		AGRESSZÍV	ASSZERTÍV		Környezetünk elfogadása
		MANIPULATÍV	PASSZÍV		
		Önmagunk el nem fogadása			

A **passzív** viselkedésformára jellemző, hogy kerül a problémás helyzeteket, visszafogottan viselkedik és kitér a kommunikáció elől.

Jellemzői:

- ❖ Önbizalom hiánya, alacsony önértékelés,
- ❖ Önellfogadás hiánya,
- ❖ Negatív érzések önmaga iránt,
- ❖ Kisebbségi érzés,
- ❖ Önfeladás,
- ❖ Lelkiismeret furdalás,
- ❖ Motiválatlanság.

A **manipulatív** ember próbálja elrejtetni érzéseit és gondolatait, gyakran utánozza környezetét és a legsikeresebb társait, a többieket pedig igyekszik megtevesztetni saját sikerei elérése érdekében.

Jellemzői:

- ❖ Önbizalom hiánya, alacsony önértékelés,
- ❖ Mások és önmaga elfogadásának hiánya,
- ❖ Gyanakvás,
- ❖ Őszintétlenség,
- ❖ Mások önértékelését is aláássa,
- ❖ Depresszió, motiválatlanság.

Az **agresszív** ember gyakran mérges, gyorsan felfújja magát már apróbb dolgokon is. Tekintete szuggesztív, kényszerítő. Általánosságban elmondható, hogy az agresszív emberek erőteljesebben gesztikulálnak, kommunikációjuk hangosabb a környezetükénél, véleményüket tényként közlik, ellenvetéseket nem fogadnak el.

Jellemzői:

- ❖ Önbizalom hiánya,
- ❖ Mások elfogadásának hiánya,
- ❖ Negatív érzések mások iránt,
- ❖ Harag és vádaskodás,
- ❖ Felsőbbrendűségi érzés,
- ❖ Minden helyzetet kontrollálni akar,
- ❖ Nem érdekli mások érzése.

Az **asszertivitás** mindkét fél jogait akceptáló viselkedésmódot jelent, ahol a kommunikáció őszinte, nyílt, közvetlen és hiteles. Az asszertív kommunikáció mögött rendszerint kiváló kommunikációra, magabiztos fellépésre, és saját jogai képviselésére képes személy áll. Asszertív magatartás által az egyén eléri kitűzött, reális céljait, anélkül, hogy manipulációra, őszintétlen játszmákra vagy tekintélyelvű agresszióra lenne szüksége.

Jellemzői:

- ❖ Önbizalom, reális önértékelés,

- ❖ Mások és önmaga elfogadása,
- ❖ Felelősségvállalás,
- ❖ Érdekli mit éreznek, gondolnak mások,
- ❖ Őszinte, egyenes,
- ❖ Meghallgat másokat,
- ❖ Nyíltan kérdez.

Az asszertív ember magabiztos fellépésének alapja az önbecsülés, amely jótékonyan hat az önbizalmára, ezen keresztül a viselkedésére. Viselkedésünkben a kommunikáció az, amelyen keresztül le tudjuk mérni hatékonyságunkat, azaz, hogy elérjük-e célunkat. Az asszertív ember szívós ellenállás esetén is a monoton ismétlés technikáját használja, általában meglepően jó eredménnyel és mindig azt mondja, amit gondol. Véleménynyilvánításában konstruktív, ő maga pedig figyel mások gondolataira. A legfontosabb, hogy, ha nem ért valamit, akkor kérdez – ez az információszerzés asszertív módszere. Az igazi asszertivitás egyfajta létezési mód a világban, amely megerősíti valakinek a saját, egyéni értékét és méltóságát is, miközben megerősíti és segít fenntartani a mások értékét is. Az asszertív személy oly módon érvényesíti érdekeit, hogy nem sérti meg mások jogait, és tiszteletben tartja mások intim szféráját, minden esetben szituációtól függően érvényesíti akaratát.

Az asszertivitás sokkal több, mint egy kommunikációs technika, hiszen képes egy olyan belső erőt adni, amely nagyon sok tekintetben segíti életünket:

- ❖ Csökkenti a stresszt és a szorongást, melyet egy-egy kellemetlen szituáció okoz, így pozitív hatással van egészségünkre.
- ❖ Erősíti önértékelésünket, magabiztosságunkat, önbizalmunkat, segít elérni céljainkat.
- ❖ Jobb lesz a közérzetünk, másokhoz és a világhoz való viszonyunk javul, ezáltal más színben látjuk majd a problémás helyzeteket is, aminek segítségével nem a problémára fogunk fókuszálni, hanem annak okaira és a lehetséges megoldásokra.
- ❖ Javul a konfliktuskezelő képességünk, minek következtében könnyebben, és jobban tudunk majd döntéseket hozni.

- ❖ Javul kapcsolataink minősége, munkahelyen hatékonyabbak és eredményesebbek leszünk, magánéleti kapcsolataink intimebbé válnak, segít, hogy életünk minél élettel telibb legyen, amiben kifejezhetjük pozitív és negatív érzéseinket, visszafojtás nélkül, tehát tisztább viszonyba kerülünk önmagunkkal.
- ❖ Minimálisra csökkenti mások megbántásának veszélyét, miközben saját érdekeink sem sérülnek, kapcsolatainkban win-win helyzet fog kialakulni.
- ❖ Multiplikációs hatását figyelembe véve mintát ad környezetünknek is, ezáltal olyan tartós normák alakulnak ki kapcsolatainkban, amelyekben mindegyik fél jobban érzi magát.

Az asszertív viselkedés, és kommunikáció fejleszthető és egy kis gyakorlással bárki elsajátíthatja. Az asszertív kommunikáció során megfogalmazott üzenet három részből áll:

1. A megváltoztatandó viselkedés objektív leírása, megfigyelés,
2. Saját érzések kifejezése a viselkedés következményeként,
3. Saját szükségletek megfogalmazása, kapcsolódva az érzésekhez,
4. Kérések megfogalmazása, kapcsolódva a szükségletekhez.

Üzeneteink megfogalmazásánál törekedjünk mindig arra, hogy azokat én üzenetek formájában tegyük, és ne vádaskodjunk, bíráljuk a másik felet. Kommunikációnkra általában jellemző, hogy ha valami problémát észlelünk, a másikban kezdjük el keresni a hibát, és nem arra fektetjük a hangsúlyt, hogy azt fejezzük ki, ami minket zavar. Első nekifutásra talán épp ezért lehet furcsa és testidegen az asszertív üzenetek megfogalmazása, mivel gyakran az életünk során alkalmazott technikát kell félretenni, és saját érzéseinket kell megfogalmazni. Sok esetben érzelmeink, érzéseink feltárása szorongással tölt el bennünket, hiszen egyikőnk sem szeretné mások előtt lecsupaszítani magát, és nyíltan beszélni belső világáról.

Nézzünk pár példát:

Amikor valaki felidegesít:

NE EZT mondjuk:

Felbosszantottál!

INKÁBB ÍGY fejezzük ki magunkat:

Dühös vagyok!

Ha valaki átvert, vagy kijátszott minket:

NE EZT mondjuk:

Becsaptál!

INKÁBB ÍGY fejezzük ki magunkat:

Csalódott vagyok!

Értő figyelem

Az asszertív kommunikáció alkalmazása során nem csak arra kell figyelünk, hogy önmagunk érzéseit és álláspontját a lehető leghatékonyabban és legérthetőbben fejtsük ki, hanem beszélgető partnerünk mondanivalóját is meg kell hallgatnunk, és mindenképp meg kell értenünk.

Egy-egy vitás helyzetben gyakran előfordul, hogy csak arra koncentrálunk, hogy a problémát megoldjunk, aminek következtében a probléma gyakran eluralkodik felettünk. Ennek következtében gyakran nem foglalmazunk világosan, és vitapartnerünk mondanivalóját sem tudjuk kellő figyelemmel végighallgatni, megérteni. Ilyen esetekben agyunk már arra van ráállva, hogy a megfelelő, a saját magunk érdekeit, igazát átvigyük a másakra, valamint hogy az, amit mondani akarunk, megfelelő legyen. Ennek következtében gyakran szembesülünk azzal, hogy olyan fontos információk nem hangoznak el, amelyek előrébb tudnák vinni a beszélgetést. Az ilyen esetekben a vitázók egyik tagja kénytelen behódolni a másiknak, így valós kompromisszumos megoldás nem születik. Annak érdekében, hogy megértsük, és kompetenssé tegyük saját beszámolóinkat, valamint megértsük partnerünk mondanivalóját, el kell távolítanunk magunkból a “duruzsló” hangokat.

Ennek, a nem kívánatos helyzetnek a kivédése érdekében, alkalmazzuk a következő technikát: Amikor a partnerünk beszél, figyeljünk oda mondanivalójára, s mikor befejezte azt, foglaljuk össze, és kérdezzünk vissza,

hogy jól értettük-e. Ezzel biztosíthatjuk magunkat, hogy megértettük beszélgetőpartnerünk álláspontját, valamint lehetőséget adunk neki is, hogy korrigáljon, ha szükségesnek érzi.

A szavak ereje - Írott és szóbeli kommunikáció

Kommunikációnk stílusát egyaránt befolyásolja nemünk, nemzetiségünk, lakóhelyünk, környezetünk, és társadalmunk. Például általánosságban elmondható, hogy míg a férfiak gyakorlatiasabban, jóval inkább a realitások talaján maradva, röviden és tömören fogalmaznak, a nőket sokkal inkább érzelmeik befolyásolják mondanivalójuk megfogalmazásában, hajlamosak üres jelzők és töltelékszavak használatára, ezzel is tesztelve hallgatóságukat. Amikor megfogalmazunk egy szöveget, legyen az írásban, vagy szóban, érdemes átgondolnunk, hogy kinek szánjuk mondandónkat, hiszen nagyobb hatást tudunk elérni akkor, ha tudatában vagyunk annak, hogy kit, mivel és milyen módon tudunk lenyűgözni.

Vannak olyan stílusjegyek, mint például a beszédsebesség, a hanghordozás, a mondathangsúly, az akcentus, melyek értelemszerűen csak szóbeli kommunikációban jelentkeznek. De vannak olyanok, amelyek csak írásban kerülnek elő, mint például a többszörösen összetett mondatok. A szóbeli kommunikáció mindig sokkal közvetlenebb, személyesebb és spontánabb, mint az írásbeli, hiszen mikor írásban fogalmazunk meg egy szöveget, azt többször át tudjuk olvasni, ellenőrizni, javíthatunk rajta.

Stílusunkat szókincsünk is alapvetően meghatározza, hiszen, ha szókincsünk szűkös, nem tudjuk mondanivalónkat kellően megfogalmazni, gyakran nem vagyunk képesek elmondani azt, amit igazán szeretnénk, nem tudjuk kellőképpen kifejezni magunkat.

Nézzünk meg pár jellegzetes stílushibát Szabó Katalin (2002) nyomán!

Idegen szavak használata. Az idegen szavak különböztetik meg a szaknyelvet a köz- és az irodalmi nyelvtől. Ezek használata gyakran okoz gondot. Annak érdekében, hogy mondandónkat mindenki számára érthetővé tegyük,

ügyeljünk arra, hogy ne használjunk olyan szavakat, melyek jelentése nem tiszta a másik fél számára. Mindemellett, amennyiben olyan szavakat használunk, melyek jelentése nem megfelelő, nem illeszkedik az adottszövegkörnyezetbe, saját magunkat is kellemetlen helyzetbe hozhatjuk és hiteltelenné válhatunk hallgatóink, vagy olvasóink számára. Ha írott szövegünkben használunk, főként angolból átvett szavakat, szófordulatokat, mondanivalónk pongyolává válhat, és olvasóinkban okkal merülhet fel a kérdés szókinszünk változatosságával kapcsolatban. Sokszor hathat idegenszerűnek mondanivalónk, melynek egyik oka, ha tükörfordításokat használunk, például ha az angol just in time kifejezést helytelenül pont időbennek fordítjuk, ahelyett, hogy azt mondanánk: éppen idejében.

Közhelyek. Közhelyeknek nevezzük azokat az elcsépett, agyonhasznált szófordulatokat, melyeket gyakran beépítünk beszédünkbe. A közhelyek használata sokszor utal a fantázia és eredetiség hiányára, mely gyengéségnak tűnik, és zavaróan hathat. A közhelyek gyakori használata során sűrűn hagyatkozunk az előítéletekre, hiszen a közhely mindig kéznél van, mivel nem igényel túl sok gondolkodást és energiabefektetést a megfogalmazás. A közhelyek használata mindig nyelvi igénytelenségről árulkodik, ezért kerüljük ezeket beszédünkben.

Szlang. A szlengek mindennapi szóhasználatunkban, amikor barátainkkal beszélünk, vagy éppen célcsoportunkhoz való közeledésünket szeretnénk kifejezni, megállják helyüket, azonban, ha egy tárgyaláson, vagy támogatásszerző megbeszéléseken veszünk részt, esetleg pályázati elszámolásunkat írjuk, már zavaróan hatnak, ezért utóbbi esetben kerüljük használatukat.

Képzavarok. A képzavarokat úgy fogalmazhatjuk meg, mint a képes beszéd félresiklott darabjait. Nézzünk egy példát: a pályázó olyan fába vágta a fejszáját, amit a későbbiekben kamatoztathat a szervezetnek. Hogy mi is ezzel a baj? Képzeljük el azt a fát, amelyik kamatozik. Helyesen valahogy így mondhatnánk: a pályázó olyan fába vágta a fejszáját, melyet később a szervezet felvirágoztatására használhat. A képzavarokat úgy tudjuk a legegyszerűbben kiküszöbölni, hogy elképzeljük az alkalmazott képet, és ha az eredmény nevetséges, akkor képzavarral állunk szemben.

Aktív és passzív szerkezetek. Amikor szakmai anyagokat fogalmazunk meg, gyakran esünk abba a hibába, hogy passzív szerkezeteket használunk. Ezek elnehezítik és megszürik a stílust, unalmassá teszik a szövegeinket. Civil szervezetekként amikor beszélünk, majdnem minden esetben saját magunkat, programjainkat és tevékenységeinket szeretnénk kecsegtetővé tenni a hallgatóság, vagy az olvasó számára. Ezt sokkal hatékonyabban tehetjük, ha passzív szerkezeteinket aktív formában fogalmazzuk meg. Ezért főneves szerkezeteinket, amikor csak tudjuk igékkel helyettesítsük, ezzel élénkítve mondanivalónkat. (Szabó, 2002)

És hogy milyen a jó stílus? Világos, tömör és erőteljes! Civil szervezetekként, amikor önkénteseket próbálunk meg toborozni, résztvevőket csábítani rendezvényeinkre, vagy éppen támogatást kérünk egy cégtől, legtöbbször az emberek érzelmeire próbálunk hatni. Azonban ne essünk abba a hibába, hogy homályos és sejtelmes megfogalmazásainkkal, nem világos szóhasználatunkkal elriasszuk potenciális támogatóinkat.

A metakommunikáció hatalma

Amikor kommunikációról beszélünk, fontos tisztázni a metakommunikáció fogalmát. A metakommunikáció sokak szerint, a nem verbális kommunikációval azonos, ez azonban nagyon lesarkítja a metakommunikáció fogalmát. A metakommunikáció, kommunikáción túli kommunikációt jelent, elmondja a kommunikáló felek egymás közötti kapcsolatát, azt, ahogy a közlés tartalmához viszonyulnak, hogy mennyire tartják igaznak, vagy nem igaznak, fontosnak, vagy jelentéktelennek azt, amiről szó esik. Kifejezi a közlő viszonyát a kommunikációs helyzethez is, azt, hogy hogyan érzi magát a közlő az adott kommunikációs helyzetben, milyen társadalmi szükségszerűségek, szerepviszonylatok befolyásolják azt, ezekről mit gondol a közlő. A metakommunikáció általában indirekt, nem szándékos, „tudattalan”, ezért az esetek többségében a nem verbális csatornák hordozzák. A metakommunikáció hűen tükrözi a közlő belső állapotát. A metakommunikatív jelzéseket nagyon nehéz, talán nem is lehet szándékosan meghamisítani. Ezért van az, hogyha a szándékos kommunikáció, és a metakommunikáció

ellentmondásban van egymással, akkor sokkal inkább a metakommunikációs jelzéseket fogadja el a befogadó igaznak.

A testbeszéd megértéséhez nem elég azonban a test gesztusait figyelembe venni, egyszerre kell hallgatnunk azt, amit mond, és figyelniünk kell azt is, milyen körülmények között beszél partnerünk, mert csak így fogjuk tudni elválasztani egymástól a tényt és a mesét, a valóságot és a fantáziát. Fontos, hogy odafigyeljünk a külső körülményekre, hiszen az, hogy valaki keresztbe teszi a kezét, jelentheti azt is, hogy nem figyel, elutasítja azt, amit hall, de jelentheti azt is, hogy a beszélőpartnerünk fázik. A testbeszédet mindig a teljes kontextusban kell értelmezni, nem elegendő egy gesztust önmagában vizsgálni, mert az gyakran félrevezethet. Allan és Barbara Pears szerint egy-egy gesztus csak egyetlen szó, melynek számos különböző jelentése van, és mivel minden szó a többi szóval együtt, mondatokba foglalva nyeri el teljes jelentését, úgy a gesztusok is csak gesztuscsoportokba kötve árulják el az ember valódi érzéseit, attitűdjeit. Nézzük, mire érdemes figyelni, miközben beszélünk!

Testtartás. Viszonyt, álláspontot, szubjektív értékelést fejez ki. Különböző szociális viszonylatokban, szerephelyzetekben meghatározó testtartás szükséges. Az interakciós helyzetekben akaratlanul és öntudatlanul is átvesszük egymás testtartását. A testtartás, ezen belül is az állásmód, lelki állapotunk mellett, lelki tulajdonságainkra is utal. A kommunikációs folyamat során legcélravezetőbb az egyenes testtartás, a pici terpesz, vagy az úgynevezett „pihenj” állás. Forduljunk teljesen a másik felé. Álljunk, vagy ülünk egyenesen, kicsit előrehajolva, hogy a kellő, de szoros távolságot tartsuk. Mindvégig emeljük fel a fejünket. Lábunk szilárdan legyen a talajon (még akkor is, ha ülünk). Tartsuk mindvégig „nyitott” testhelyzetünket, karunkat és lábunkat ne fonjuk össze, vagy tegyük keresztbe.

A szemkontaktus. A tekintet az, amelyből észlelni lehet, hogy a másik fél percepció (észlelhető) terében vagyunk-e. A tekintet arról ad képet, hogy a másik mit észlel, mit vesz észre, és ezáltal könnyíti a kontrollt a helyzet felett. A tekintet irányának és tartalmának mindig jelzésértéke van. A tekinteten át történő kommunikáció többnyire öntudatlan, s mindemellett szabályozó szerepe van, befolyásoló jelzéseket küld. Nézzünk egyenesen a másik szemébe,

amikor igényünknek akarunk érvényt szerezni. Ez is segít közölni a tényt, hogy komolyan gondoljuk, amit mondunk. Célunk nem az, hogy a másikat agresszív bámulással győzzük le. Ha komolyan, állandóan a másik szemébe nézünk úgy, hogy néha, alkalmanként félrepillantunk, ez segít közölni célunk intenzív voltát anélkül, hogy agresszívnek tűnnénk.

Az arckifejezések, mimika. Összesen hét érzelem tükröződik az arcon: öröm, meglepetés, félelem, szomorúság, harag, undor és az érdeklődés. Az arc mimikai szempontból legfontosabb fő vonalait használjuk fel az érzelmek kifejezésére, melyek nem mások, mint a szem pontjai, a szemöldök és a száj vonalai. A mimika ösztönösen működik, a különböző kultúrákban az érzelmek ugyanúgy jelennek meg az arcon, és még a vakon születettek arcán is ugyanazok a gesztusok jelennek meg. Amikor kommunikálunk, arckifejezésünk egyezzen meg üzenetünkkel. Az emberek gyakran mosolyognak, vagy éppen idegesen nevetnek, ha a másikkal közlik, hogy dühösek valami miatt, amit velük csinált. Ez viszont kettős üzenetet eredményez, ahol a mosoly és/vagy nevetés egyenesen aláássa a verbális üzenetet. Sokan nem is tudnak róla, hogy ilyen alkalmakkor mosolyognak. Ha tükör előtt gyakorolunk, vagy másoktól kapunk visszajelzést, segíthet megérteni, vajon megengedünk-e magunknak nem helyénvaló mosolygást, vagy egyéb arckifejezést, ami alááshatja asszertív üzeneteinket.

A gesztusok. A gesztusok közé a fej, a kezek és karok mozgását soroljuk, melyek folyamatosan működésben vannak kommunikációnk során. E mozgásoknak jelentésük van, egy részük tudatos, másik felük azonban öntudatlan. A gesztusoknak szabályozó funkciójuk is van, hiszen a kommunikáció folytatását, gyorsítását, megszakítását, magyarázatát is segítik. Az üzenet, melyet kellő gesztikulálással hangsúlyozunk, további hangsúlyt kap. Vannak azonban gesztusok, melyek aláássák az igények érvényre juttatását. Különösen kifejező gesztusok, vagy bármiféle gesztus túlzott alkalmazása valószínű, hogy elvesz az üzenetből. Az asztal csapkodásával és mutatóujjunkkal a másokra való mutogatással feltehetőleg nem fogunk megfelelő eredményt elérni. Másrészt a vállvonogatás, beszéd közben szánk valamilyen módon való eltakarása, a fészkelődés, az ékszerekkel való babrálás, egyik lábunkról a másokra álldogálás, a járkálás és hasonló mozgás jelentős mértékben csökkenti az asszertív üzenet hatását.

A hang. Első hallásra talán nem is gondolnánk, hogy a hangunk is a metakommunikációnk része, pedig az, hogy milyen hangszínnel, hangsúlyokkal mondjuk el közölnivalónkat, hozzásegít bennünket mondandónk megértetéséhez. A suttogó, monoton, vagy kántáló hang ritkán győzi meg a másikat, hogy figyeljen ránk, nem tudjuk meggyőzni mondanivalónk fontosságáról. A hangerő, a helyes hangsúlyozás alapvetően meghatározza az üzenetet.

Prezentációs technikák

Amikor kommunikációról beszélünk, nem mehetünk el szó nélkül a prezentációs technikák mellett sem. Ugyan, az eddigiek során már sok olyan hasznos dolgot leírtunk, ami egy-egy prezentáció alkalmával segíthet mondanivalónk iránti figyelem felkeltésében (pl.: hogyan fogalmazzuk meg beszédünket stílushibák nélkül, mire figyeljünk metakommunikációnk során, mikor másoknak beszélünk stb.), most azonban nézzük meg, azokat az apró fortélyokat, amik magát a prezentációnkat is fel tudják dobni!

A prezentáció nem más, mint egy komplex és interaktív előadásmód, melyet a prezentáló (előadó), a prezentáció (a tartalom), és maga a prezentálás (a folyamat) hármasa alkot. A prezentáció mondanivalónk eszközhátterű és vizuális alapú bemutatása. Ennek középpontjában maga az előadó és a prezentáció áll, azonban az előadásra maga a befogadó közönség is hatással van. Így, amikor felkészülünk előadásunkra, nem elegendő a témát behatóan ismernünk, fel kell térképeznünk a közönségünket is, hogy kik fogják azt végighallgatni, és ennek tükrében szükséges előadásunkat megalkotni. Egészen máshogy kell szervezetünket bemutatni a fiataloknak, és egy szakmai rendezvényen résztvevőknek, vagy támogatóinknak.

Prezentációnkat többféle eszköz segítségével építhetjük fel, használhatunk például flipchart lapokat, melyeket igényesen megrajzolva tudjuk közönségünk figyelmét lekötöni, használhatjuk a sokak által jól ismert Microsoft PowerPoint-ot, vagy dönthetünk úgy, hogy a hallgatóinkat a Prezi.com által ingyenesen is elérhető prezentációival nyűgözzük le. Bárhogyan is választunk, mindig

figyeljünk arra, hogy felkészültek legyünk, és jól ismerjük azt az eszközt amit használunk. Mielőtt elkészítjük előadásunkat célszerű utánajárni, hogy előadásunk helyszínén milyen technikai eszközök fognak a rendelkezésünkre állni. Így például, ha PowerPoint-ot használunk tudjuk meg, hogy a helyszínen van-e a kivetítésre alkalmas eszköz, ha a Prezi.com mellett döntünk tudjuk meg, hogy van-e internet elérhetőség, hiszen ezek nélkül a modern eszközök könnyen csődöt mondanak.

Kezdési technikák. Prezentációnkat többféleképpen kezddhetjük, attól függően, mit szeretnénk elérni. Kezddhetünk például hagyományosan, mikor üdvözljük a jelenlevőket, de indíthatjuk mondanivalónkat egy a prezentációhoz fűződő saját élménnyel is. Ha például önkénteseket szeretnénk toborozni, kezddhetjük prezentációnkat így: „Emlékszem, amikor évekkkel ezelőtt engem szólítottak meg a szervezet munkatársai egy hasonló rendezvényen és lám, most itt állok előttetek, és arról fogok beszélni, mit adott nekem a szervezetnél eltöltött önkéntes idő, és hogy nektek, milyen előnyeitek származhat majd belőle.” Kezddhetünk azonban egy kérdéssel is. Ha az előző példánál maradunk ez valahogy így hangozna: „Ki végzett már önkéntes tevékenységet civil szervezetnél?”

Mondanivalónkat indíthatjuk azonban egy aktualitással is, mint például: „Ma reggel a hírekben azt olvastam, hogy 2016-ban a magyar fiatalok 20%-a végez önkéntes tevékenységet civil szervezeteknél.” Amennyiben a célcsoportunknak belefér, kezddhetünk akár egy viccel is, azonban az is előfordulhat, hogy prezentációnkat „in medias res” kell elkezdenünk. Ez utóbbit akkor szokták alkalmazni, ha például az előző előadás nagyon elhúzódott, vagy a rendelkezésünkre álló idő nem teszi lehetővé, hogy hosszabban indítsuk el előadásunkat. Bármelyik technikát is választjuk, ügyeljünk arra, hogy az a hallgatónak figyelemfelkeltő legyen, hiszen, ha már az első pillanatban elveszítjük a „nagyérdeműt”, akkor nagyon nehéz dolgunk lesz a későbbiekben felkelteni a lankadó figyelmet.

A prezentáció tartalma. Amikor elkezdünk a prezentációnkon dolgozni ügyeljünk arra, hogy előadásunk interaktív, és figyelemfelkeltő legyen. Figyeljünk arra, hogy az elkészített előadás dizájnya figyelemfelkeltő legyen, illeszkedjen az előadásunk témájához, de mindemellett ne vigye el

hallgatóságunk gondolatait nem kívánatos irányba. Fontos, hogy előadásunk során empatikusak legyünk, figyeljünk a közönségünkre, nem árt, ha néha beleviszünk egy kis játékoságot, akár viccet is az előadásunkba, hogy az esetlegesen lankadó figyelmet újra magunkra tereljük. Prezentációnk akkor lesz nyertes, ha egyszerű, de mégis vannak benne nem várt dolgok, hiteles, megfogalmazásunk konkrét, tudunk hatni közönségünk érzelmeire, miközben történetünket elmeséljük. Ahogy azt már a marketing fejezetben írtuk, az emberek sokkal jobban be tudják fogadni a történeteket, mint a pusztán tényeket, ezért törekedjünk arra, hogy mondanivalónk úgy álljon össze, hogy az egy történetet alkosson. Fontos, hogy egy-egy dia ne legyen túlzsúfolt, törekedjünk csak a legfontosabb kulcsmondatokat leírni. Ha a dián sok a szöveg, a hallgatóság nem azzal lesz elfoglalva, hogy ránk figyeljen, hanem azzal, hogy a dián leírtakat elolvassa. Ügyeljünk arra, hogy mondandónkat gyakorlati példákkal, saját tapasztalatokkal töltsük meg, ettől lesz hiteles az, amit elmondunk. Használjunk változatos felsorolásokat, képeket és animációkat, a „mozgó kép” felkelti az érdeklődést, és színesebbé teszi közlendőnket. Ne féljünk bevonni a hallgatóságot is, tegyük interaktívvá előadásunkat. A kérdések feltétele akkor is segít, ha úgy látjuk, lankad a figyelem, és azt újra vissza akarjuk szerezni. Soha ne utasítsunk el kérdést, azokat mindig kezelni kell! Vannak várható kérdések is, melyekre előre fel lehet készülni, de akadnak olyanok is, amikre hirtelenjében nem tudjuk megadni a választ. Az ilyen esetekben célszerű beismerni őszintén, hogy nem tudjuk a választ, de amennyiben lehetőség van rá, utána járunk, és a feleletet akár e-mailen keresztül eljuttatjuk a kérdezőnek.

Záró technikák. Akár csak a kezdés, a zárás is nagyon fontos eleme a prezentációnak, hiszen az utolsó dia gyakran hosszabb ideig látszik a képernyőn, ami így jobban be tud vésődni a közönség tudatába. Érdemes ezért erre is kellő figyelmet fordítani. Talán a leggyakrabban alkalmazott technika a hagyományos zárás, amikor szimplán megköszönjük a figyelmet, és elköszönünk. Ennél kreatívabb módszer, ha előadásunkat egy odaillo idézettel, vagy amennyiben a közönség arra nyitott, egy viccel zárjuk. Előadásunkat gyorsan is lezárhatjuk egy szlogennel, vagy amennyiben előadássorozatot tartunk, egy invitálással a következő alkalomra.

Mire figyeljünk még a prezentációnk során?

Ne felejtjük el tartani a szemkontaktust, azonban figyeljünk arra, hogy ne egy embernek beszéljünk a teljes előadásunk során. Gyakran jelentkezik lámpaláz, aminek köszönhetően hajlamosak vagyunk egy kedves arcot kiszúrni, és végig neki beszélni. A kedves arc megnyugtató minket, de a közönségünk figyelmét ezáltal el fogjuk veszíteni, valamint egy idő után annak is kellemetlenné válhat a túlzott szemkontaktus, aki első izgalomunkban szimpatikusnak tűnt, és megnyugtatóan hatott ránk.

Lámpaláz esetén gyakran előfordul az is, hogy túlzott gesztusokat alkalmazunk, esetleg össze-vissza hadonászunk kezeinkkel, ami nekünk talán fel sem tűnik, azonban a hallgatóságnak ez zavaró lehet. Ezen mozdulatok kivédésére egyszerű módszer, ha tartunk valamit a kezünkben. Ez megnyugtatóan hat, és lefoglalja kezeinket.

Nem gyakorlott előadóknál megfigyelhető, hogy idegességükben egyik lábukról a másikra helyezik a súlypontjukat, ezzel egyfajta táncbemutatót adva elő. Fontos azonban az is, hogy ne egy helyben állva adjuk elő mondandónkat, merjük bejárni a rendelkezésünkre álló teret, esetleg belépni a közönség „térfelére”, ha annak ott helye van. A hangsúly minden esetben a mértékletességen van. Nem baj, ha gesztikulálunk és kezeinkkel segítjük az előadás folyamatát, ahogy az sem baj, ha elmozdulunk helyünkről. A gond akkor jelentkezhet, ha ezeket túlzásba vesszük.

A lámpaláz a legtöbb előadónál jelen van, de idővel és kellő gyakorlással leküzdhetjük azt. Segít ebben, ha előadásunkat tükör, vagy barátok előtt gyakoroljuk, ha van rá módunk, akár fel is vehetjük videóra, hogy visszanézve magunk is szembesülhessünk elkövetett hibáinkkal.

Tipikus hibának számít, amikor felolvassuk a diákra írott szöveget, a monitorra szegezzük figyelmünket. Ennek oka a nem megfelelő felkészültség is lehet, vagy az, ha nem vesszük figyelembe a közönséget, és/vagy az időkereteinket a diáor összeállításánál. Végezetül figyeljünk oda öltözködésünkre is, hiszen megjelenésünkkel, reprezentáljuk saját magunkat és szervezetünket egyaránt.

Amikor összeállítjuk előadásunkat, figyeljünk annak hosszára is. Ha túl hosszú az előadásunk könnyen elveszíthetjük a hallgatóságunk figyelmét. Vannak azonban esetek, amikor akár egy órán át, vagy még tovább kell fenntartanunk a figyelmet, ekkor segíthetnek a következő technikák:

- ❖ **Ne legyen sok szöveg egy dián!** Ha sok a folyó szöveg, a közönségünk a diát fogja olvasni, és nem ránk fog figyelni, mindemellett gyorsabban is elfáradnak. Igyekezzünk folyó szöveg helyett pontokba szedve, csak a legfontosabb gondolatokat felírni a diára, hiszen a dia csak egy sorvezető az előadónak, mely segít abban, hogy mondandóját teljes egészében át tudja adni. Bízunk magunkban és abban, hogy el tudjuk mondani azt, amit szeretnénk.
- ❖ **Használjunk képeket!** A legtöbb ember vizuális típusú, így egy-egy jól eltalált képpel sokkal hatásosabb eredményt tudunk elérni, valamint segít abban is, hogy újra felkeltsük az esetleg már lankadó figyelmet. Képeket használhatunk a dián lévő szövegek megerősítésére, vagy akár helyettesítésére is. Mindez csak rajtunk múlik, azonban mindig ügyeljünk arra, hogy kép illeszkedjen mondanivalónkba.
- ❖ **Animáljuk diáinkat!** Mikor PowerPoint prezentációt készítünk mondanivalónkat különféle látványos mozgással is el tudjuk látni, ezzel izgalmasabbá tehetjük előadásunkat, és kiemelhetjük a legfontosabb részeket. Animációt (melyek a programba be vannak építve) használhatunk arra, hogy előhívjuk a dián lévő szöveget, de arra is, hogy eltüntessük azokat. Rutinosabb használók már azt is magabiztosan kezelik, hogy milyen gyorsan jelenjen meg a mondanivalója, gombnyomásra történjen-e mindez, vagy egy általuk meghatározott időn belül magától bukkanjon fel.
Egy fokkal magasabb szintet jelent már a Prezi.com használata, amit interneten keresztül tudunk elérni és feltelepíteni sem szükséges gépünkre. Ez az eszköz dinamikus előadást tesz lehetővé, az egyes “diák” közötti átmozgás nagyon látványos, ezért fáradt, vagy fiatalabb közönség megfogására sokkal alkalmasabb. Habár a Prezi.com nagyon látványos és ügyes felhasználó már-már filmekbe illő látványt képes a közönség elé tárni segítségével, ügyeljünk arra, hogy ne vigyük

túlzásba a “diasor” látványelemeit. Érkeztek már olyan visszajelzések, hogy, bár nagyon figyelemfelkeltő volt az előadás, mégis a sok mozgatás, az ide-oda nagyítás követhetlenné tette a gondolatmenetet. Emiatt érdemes itt is a mértékletesség elvét szem előtt tartani. Hátránya az is, hogy nehezen nyomtatható ki a “diasor”, illetve az egyes grafikus elemek nagyon nehezen szerkeszthetők, emiatt jelentősebb szakértelmet igényel a program használata. Ennek ellenére kis gyakorlással, és a programok feltérképezésével könnyen tudunk majd izgalmas prezentációkat készíteni mindkét eszköz használatával.

Bár a fenti javaslatok elsősorban digitális előadásokra vonatkoznak, ne ódzkodjunk a hagyományos technikáktól sem. Egy jól felépített flipchart prezentáció, melybe interaktivitást, és érdekes ábrákat tudunk bevinni (akár kézzel rajzolva, akár nyomtatott formában), sokszor figyelem felkeltőbb, és izgalmasabb lehet, mint egy projektorral kivetített prezentáció.

Nagyon fontos ugyanakkor az is, hogy ismerjük azokat, akiknek beszélünk, hiszen enélkül nem tarthatunk igazán jó prezentációt. Alkalmazkodnunk kell a közönség igényeihez, akár a prezentáció közben is reagálnunk kell jelzéseikre, attól függően, hogy mennyire mozognak a realitások talaján, vagy mennyire emocionálisak.

Ha tudjuk, hogy előadásunkat realista, két lábbal a földön járó szakembereknek adjuk elő, akiket a tények és a számok érdekelnek, fontos, hogy a számukra meggyőző módon beszéljünk. Ilyen lehet például egy tudományos konferencia, egy szimpózium, vagy egy támogatói tárgyalás. Nagy valószínűséggel egy ilyen közönséget nem tudunk az érzelmeiken keresztül megfogni, hiszen számukra a konkrét dolgok, számok, tények lesznek a fontosak, ezekről akarnak hallani.

Ezzel szemben, ha laikusoknak tartunk előadást, akik nem annyira jártasak a témában, vagy egyszerűen csak szórakozni akarnak, és nem feltétlenül csak információhoz jutni, akkor számukra az érzelmi benyomások sokkal fontosabbak lesznek. Ilyenkor kevésbé a tényeket kell bemutatnunk, hanem sokkal inkább törekednünk kell a közvetlen kapcsolat kialakítására, viccekkel

feldobhatjuk az előadást, valamint törekedjünk arra, hogy érdekességeket mondjunk, amelyek felkeltik a figyelmet, és megszerettetik velük a témánkat.

Összefoglalás

Ebben a fejezetben ízelítőt adtunk abból, hogyan lesz jobb a kommunikációnk. Amint azt láttuk, a kommunikáció összetet, és sok minden befolyásolja, mit és hogyan ért meg beszédpartnerünk az általunk elmondani kívánt tartalomból. Mondanivalónkat nem csak az általunk megformált szavak alkotják, hanem a környezet, melyben beszélünk, a beszédpartner, egyéni stílusunk, metakommunikációnk, szókincsünk és még sorolhatnánk. Noha sok mindenre kell figyelnünk, kellő gyakorlással és kitartással technikánk javítható, stílusunk finomítható.

“A fizikai világban az emberek legnagyobb ereje a szavakban rejlik. A hangokkal teremtetek és pusztítottok, érzelmekeket korbácsoltok fel és fojtotok el, zseniális gondolatokat szöktettek szárba vagy épp tiportok a sárba.”

(A. J. Christian)

Motiváció

„Az emberek gyakran mondják, hogy a motiváció nem tart sokáig. Nos a furdás sem... Ezért kell naponta megmártózni benne!” – ZigZiglar

Civil szervezetek esetében, ahol szinte mindenki önkéntesen végez munkát, nem szabad elfelejtenünk megfelelően motiválni azokat a személyeket, akik segítségére nélkül nem, vagy csak nagyon nehezen lehetne fenntartani a szervezet működését. Jelen fejezetben azokra a kérdésekre próbálunk meg választ adni, hogy milyen módon és milyen eszközökkel tudjuk szervezetünk önkénteseit elkötelezetté tenni, és motiválni annak érdekében, hogy sikeresek tudjunk lenni és maradni.

A szervezetünk életében résztvevő személyek sikeres vezetéséhez szükség van arra, hogy a vezető megfelelően ismerje munkatársait, elvárásaikat és motivációjukat, tudja, hogy mivel lehet őket elkötelezetté tenni tevékenységeik minél jobb minőségű ellátására.

A motiváció komplex jelenség, mely személyekhez kötődő és személyenként változó is. Emiatt nem létezik egy tökéletes elmélet, melyet mintegy receptet mindenkire tudunk alkalmazni, csak vezérfonalak léteznek, melyek segítséget nyújthatnak a vezetőnek munkatársaik, alkalmazottaik és önkénteseik motiválására.

Motivációs elméletek

Mielőtt belekezdenénk a lehetséges eszközök és technikák bemutatásába, nézzük meg a motiváció elméleti hátterét.

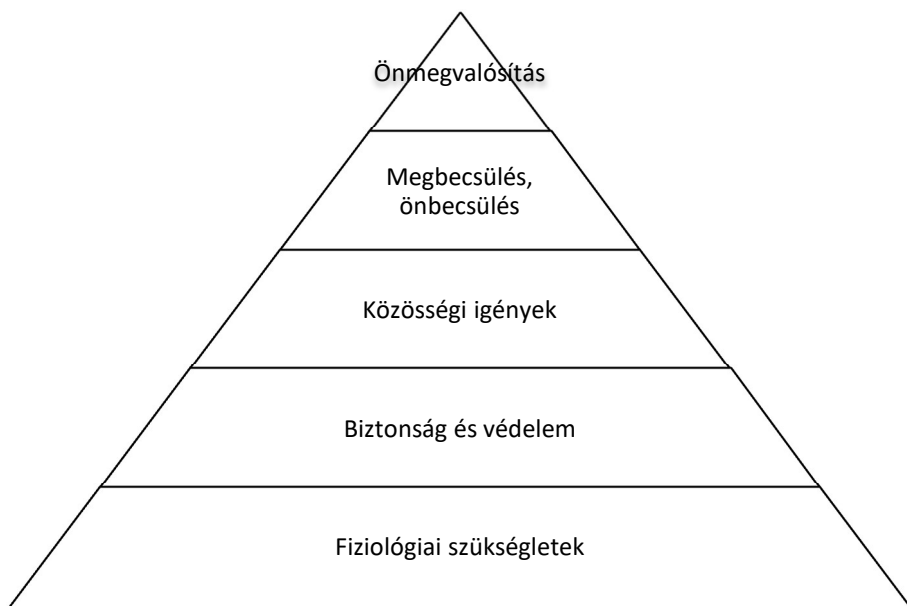
A motivációt értelmezhetjük a felmerült igényekre, szükségletek csillapítására és kielégítésére (azaz cselekvésre ösztönzésre) irányuló, belső és külső késztetésként, vagyis egyfajta, az embereket hajtó generátorként, mellyel állandóan újratermelődő szükségleteinket elégítjük ki. Életünk során ezen szükségletek számos különféle feladat, tevékenység, és elhatározás iránti

vágyként jelentkeznek, melyek cselekvésre ösztönöznek bennünket. Amennyiben ezek a cselekvések pozitívan fejeződnek be, a felmerült szükségletek kielégítést nyernek, melyek elégedettséggel töltik el az embereket. Az elégedettség érzés egyfajta jutalomként jelenik meg életünkben, melyet időről időre el akarunk érni. Erre alapozva a vezetők hatékonyan tudják motiválni munkatársaikat annak érdekében, hogy a szervezet megfelelő úton haladjon, és elérje a kitűzött célokat.

Mitchel a motivációnak négy jellemvonását írta le, melyek a következőként hangzanak:

- ❖ „A motiváció egy pszichológiai, személyi jelenséggé határozható meg. Minden egyes ember egy egyedi, külön személyiség és minden motivációs elmélet tekintettel van erre az egyediségre.”
- ❖ A motivációt általában céltudatos, célirányos fogalomként írják le. A motiváció feltételezi a dolgozó irányítását.
- ❖ A motiváció sokoldalú, sokrétű. A két legfontosabb faktor: (1.) az a dolog, ami az embereket „működésbe hozza, beindítja”, (2.) az egyéniség ereje, ami a vágyott viselkedés követése felé hajtja.
- ❖ A motivációs elméletek szándéka a viselkedés előrejelzése. A motiváció nem a viselkedés maga, és nem is egy teljesítés. A motiváció a cselekvéssel kapcsolatos, a tette vonatkozik, és azon belső és külső erőkre, melyek befolyásolják az egyéni cselekvési döntést.

Az motivációs elméletek listáján leggyakrabban emlegetett név Abraham Maslow, és az általa leírt piramis. Maslow a motivációt a szükségletekre vezette vissza arra, hogy az emberek cselekedeteit alapszükségleteik kielégítése irányítja. Elmélete szerint, ezek a szükségletek hierarchikus rendben követik egymás egy piramist alkotva, melyen addig nem tud továbblépni az ember, míg az adott szinten a szükséglete nincs kielégítve.



De mit is jelentenek az ábra egyes szintjei?

- ❖ **Fiziológiai szint:** ezen a szinten az ember létfenntartásához szükséges igények helyezkednek el, úgy, mint a levegő igénye, a vízé, ételé, alvásé. Abban az esetben, ha ezek a szükségletek nincsenek kielégítve, a többi szükséglet ideiglenesen megszűnhet. Egy szervezet életében a fiziológiai szükséglet maga a létezés, azaz, vajon megvan-e a megfelelő ember a szervezet működtetéséhez, életben tartásához.
- ❖ **Biztonság és védelem:** A létfenntartás megteremtése magával hozza a biztonság iránti vágyat, ez a megszerzett javak megóvása iránti igényét. Szervezetek esetében ide sorolható a minimális infrastruktúra megléte, a szükséges önkéntesek csatlakozása stb..
- ❖ **Szeretet és összetartozás:** A szociális igények az ember társas lény mivoltából fakadnak. Ennek a szintnek a kielégítése érdekében törekszenek az emberek jó családi, baráti és munkahelyi kapcsolatokat létesíteni. Egy szervezet életében a közösséghez tartozás érzése, a munkatársakkal való jó együttműködés igényét jelenti ez a szint.

- ❖ **Önbecsülés:** Az ember igyekszik megtalálni a helyét a többiek, a társai között, így ebből fakad az elismerés iránti szükséglete. Tehát igyekszik elfogadtatni magát, elismertetni egyéniségét, képességeit, rátermettségét. Egy szervezet életében ez ott mutatkozik meg, ha környezete elfogadja, elismerően szól róla.
- ❖ **Önmegvalósítás:** Néhány ember nagyon nagy késztetést érez arra, hogy képességeit, készségeit a lehető legnagyobb mértékben kihasználja. Egy alapítvány számára az önmegvalósítás részét képezheti egy cél elérése, vagy esetlegesen egy olyan kihívás teljesítése, amire a munkavállalók már régóta vágnak.

Maslow szükséglet piramisát gyakran ki szokták még egészíteni két szinttel, melyek az önbecsülés és az önmegvalósítás között helyezkednek el:

- ❖ **Kognitív szükségletek:** A tudni, érteni, megismerni vágyás.
- ❖ **Esztétikai szükségletek:** A szimmetria, a rend és a szépség iránti vágy.

Az elmélet hiányossága azonban, hogy a kutatások nem igazolták a szükségletek hierarchikus rendeződését és a szükségletek rangsora nem mindig követi az ábrán látottakat. A kielégített szükségletek nem generálnak minden esetben új szükségleteket, tehát azzal, hogy egy szükséglet kielégítésre kerül, nem jelenti azt, hogy új szükséglet fogja követni, továbbá a magasabb rendű szükségletekben nagyok az egyéni különbségek.

Herzberg szerint azonban a motiváció kéttényezős. Véleménye szerint a megelégedettség és a motiváció különböző dolog, és nem feltétlenül igaz, hogy az elégedett dolgozók motiváltabbak, mint az elégedetlenebb társaik. Eszerint vannak higiénés szükségletek – melyek elégedettséget nem okoznak, csak az elégedetlenséget képesek enyhíteni, vagy megszüntetni -, és vannak a motivátorok – melyek az embereket motiváltabbá teszik tevékenységük hatékonyabb ellátására. Higiénés szükségletek közé sorolhatók a munkahelyi környezet, a fizetés, a munkafeltételek, a státusz vagy a biztonság. Ezek kielégítettsége nem okoz motiváltságot, csupán megszünteti a motiválatlanságot. A valós motivátorok között olyan tényezők szerepelnek, mint a fejlődés, a karrier lehetősége, a felelősség, vagy például

továbbképzések; ezek hozzájárulnak az önmegvalósításhoz, a személyes előmenetelhez.

A motiváció akkor lesz megfelelő, ha az értékelt eredményeket összekapcsolják a megkívánt teljesítménnyel. Ebben az esetben, az értékelt eredmények jelenthetik a külső eredményeket, melyek lehetnek például a fizetéssel kapcsolatosak, másrészt belső eredetűek, mint például a sikerélmény. A motiválásnál mindkét tényező fontos szerepet játszik. Az erőfeszítéseknek és a teljesítménynek szoros kapcsolatban kell állnia. A kapcsolatot úgy tudjuk biztosítani, hogy gondot fordítunk a dolgozók kiválasztására, továbbképzésére, ha nyilvános, és mindenki által elfogadott célokat tűzünk ki, biztosítjuk az ehhez szükséges erőforrásokat, elegendő időt és információt adunk munkatársainknak.

Ismerjük meg munkatársainkat

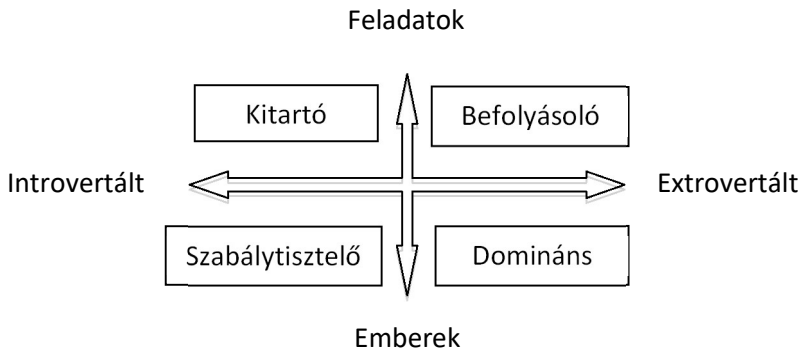
Ahhoz, hogy megfelelően tudjuk motiválni a munkatársainkat, önkénteseinket, szükséges ismernünk őket, melyben segítséget nyújthat számunkra egy egyszerű modell. A DISC modell, viselkedésünket, azon belül is a problémák, a kihívások, az emberek, a változások és a szabályok kezelésének módjait határozza meg. A modell egy általános séma, mely segítséget ad az emberek közötti viselkedéskülönbségek leírására, magyarázására és kezelésére. Alapfeltételezése az, hogy mindennapi működésünk során valamilyen egyéni viselkedési stílust használunk, mellyel azonosulunk és sajátunknak vallunk. Ezek kombinációjából alakul ki viselkedési stílusunk, melyeket ha ismerünk, könnyebb dolgunk lesz munkatársaink egyéni motivációjában.

A modell négy csoportba osztja az alapvető viselkedéstípusokat, melyeket az introvertált és extrovertált, valamint a feladat- és az emberközpontú tengelyek metszetei adnak.

Introvertáltak mondjuk azokat az embereket, akik jellemzően visszahúzódnak, hajlamosak a szorongásra, kreatívak, érzékenyek,

sebezhetőek, a belső-, lelki hatások, élmények iránt érzékenyek, fogékonyak, megbízhatóak, nyugodtak, esetenként merevek is lehetnek.

Extrovertáltak mondjuk azokat, akiknek jellemzően magas az ingerküszöbük, hangadó típusok, dominánsak, harsányak, kezdeményezők, szociálisak, azaz társaságkedvelők, érdeklődésükkel a külső világ felé



fordulók, aktívak, élénkek, általában bőbeszédűek, és túlnyomórészt optimisták.

A DISC modell az alábbiakban írható le:

- ❖ **Domináns** viselkedés: Jellemzően ezek az emberek vállalkozó szelleműek, akikben erős a versengés, mindig a jobbra, magasabbra törekednek. Merészek, határozottak és közvetlenebbek, keresik az újdonságokat, kitartóak, kezdeményezők. Az extrovertált embertípus közé tartozik, tehát fontos neki a társaság, akkor érzi jól magát, ha irányíthat. Az ilyen típusú munkatársakra nyugodtan rábízhatunk kreatív, önálló feladatokat, mini-projektet, hiszen ezen feladatok megoldása fogja elvezetni őket az önmegvalósításhoz és az elégedettséghez.
- ❖ **Befolyásoló** viselkedés: Jellemzően emberközpontú és extrovertált embertípus, aki megfelelő önbizalommal van megáldva, meg tudja győzni az embereket, buzdítani tudja társait, míg maga is lelkesen végzi a dolgát. Kifejezetten társaságkedvelő, szeret a középpontban lenni.

Az ilyen típusú munkatársra ösztönzően hat, ha sok emberrel érintkezhet, így érdemes olyan feladatokat adni számára, melyekben ezen igénye kielégülést nyer.

- ❖ **Kitartó** viselkedés: Emberközpontú és introvertált típus. Ezek a munkavállalók általában kifejezetten kedvesek és barátságosak, türelmesek és őszinték. Igazi csapatjátékosok, hiszen meghallgatják társaikat, kikéri véleményüket, higgadtak és jó hallgatóságnak minősülnek. Számukra a kiszámíthatóság, és a stabil háttér fog megnyugvást biztosítani. Nyugodtan bízhatunk rá olyan feladatokat, melyek döntések előkészítéséhez szükségesek, hiszen kitartóan fogja véghezvinni azokat.
- ❖ **Szabálytisztelő** viselkedés: Az ilyen emberek jellemzően feladatközpontúak, introvertáltak, pontosak, munkájukat lelkiismeretesen, precízen végzik, türelmesek. Munkájukban magas színvonalat követelnek meg maguktól. Számukra az ideális munka a különböző elemzések elvégzése, kritikai gondolkodásuknak köszönhetően mindig a leoptimálisabb megoldásokra törekednek.

A felvázolt 4 típus, ideáltípus, különböző helyzetekben különböző módon viselkedhet az egyén, valamint egyes stílusok nem egyenként határozzák meg viselkedésünket, hanem ezek keveredése figyelhető meg. A 4 viselkedéstípus fellelhető minden személyben, de, míg egyik - vagy akár több is - dominánsabban, a többi kevésbé erőteljesen határozza meg viselkedésüket.

Motivációs technikák

Minekután felvázoltuk a legfontosabb motivációs elméleteket és bemutattunk egy egyszerű módszert arra, hogy megismerjük munkatárainkat, nézzük meg, melyek azok a technikák, melyek alkalmazásával elérhetjük azt, hogy a velünk dolgozók motiváltabbak legyenek! A fejezet ezen részét civil szervezetek körében tartott önkéntes-menedzsment tréningek eredményei nyomán állítottuk össze.

Megfelelő embert a megfelelő feladatra

Munkatársainkat legegyszerűbben úgy tudjuk motiválni, ha tudjuk milyen feladatokat végeznek el szívesen, miben tudnak tudásukhoz mértén a legtöbbet nyújtani. Ezt legegyszerűbben úgy tudjuk elérni, ha már a jelentkezésükkor tisztán látjuk készségeiket és kompetenciáikat, megismerjük erősségeiket és gyengeségeiket. Amennyiben a számukra megfelelő munkát tudjuk biztosítani, munkatársaink, önkénteseink nem fogják úgy érezni, hogy túl sokat várunk el tőlük, valamint az elvégzendő feladat nem lesz a terhükre. Kezdetben érdemes kisebb, de felelősségteljes munkákat bízni rájuk, annak érdekében, hogy a munka eredménye sikerélménnyel gazdagítsa őket. Ezáltal nem csak számukra lesz pozitív az elvégzett munka gyümölcse, de mi, mint vezetők is látni fogjuk, hogy az adott feladat valóban megfelel-e nekik, el tudják-e végezni azt megfelelően. Ha már látjuk, hogy milyen feladatokat tud ellátni munkatársunk, rábízhatunk nagyobb kihívást jelentő tevékenységeket is, odafigyelve arra, hogy a kihívás továbbra is teljesíthető legyen. Így elérhető az, hogy munkatársunk vagy önkéntesünk fejlődjön, tapasztalatokat szerezzen és megvalósíthassa önmagát.

Informálás, tájékoztatás

Az egyik leglényegesebb és legegyszerűbb motivációs eszköz a munkatársak kellő informálása. Engedni kell a munkatársaknak a számukra fontosnak vélt információk megszerzését. Ha elősegítjük, hogy kérés nélkül hozzáférjenek információkhoz, azzal meg többszörözhetjük munkájuk hatékonyságát.

Folyamatos kapcsolat tartása

A legtöbb munkavállaló azért panaszodik, hogy a vezető csak akkor lép kapcsolatba vele, ha valamit rosszul csinál. Ezért lényeges, hogy munkatársainkat pozitívan is megerősítsük, tartsuk velük a kapcsolatot, kérdéseket tegyünk fel nekik, melyekkel segítjük a feladatra való koncentrálást. Ne felejtünk el egy időintervallumot megjelölni, mikor a

munkatársak nyugodtan fordulhatnak a vezetőséghez, vagy gyakran elég egy e-mail cím vagy telefonszám is. Különösen fontos ez, amennyiben a munkatársunk önkéntesen segít szervezetünknek.

Köszönetnyilvánítás

Soha ne felejtjük el megköszönni segítségüket, még akkor sem, ha a feladat elvégzése nem volt hibátlan. Hiszen munkájukkal terheket vesznek le a vezetők válláról s hozzájárulnak a szervezet működéséhez, a programok megvalósításához. A köszönetnyilvánítás lehet személyes és nyilvános is. A nyilvános köszönet mondása a munkatársakban még inkább tudatosítja a megbecsülésüket, mely pozitívan hat rájuk, ezáltal motiváltabbak lesznek a további munkavégzésben.

Bevonás

Magasabb szintű motivációs tényező lehet, ha munkatársainkat bevonjuk a szervezet fejlesztésébe, a döntéshozatalba, így munkájuk során részt vehetnek általuk fontosnak vélt fejlesztési lehetőségek megfogalmazásában. Erre többféle módszer is van, melyek az alábbiak:

Brainstorming (Ötletróham)

A módszer közvetlen, strukturálatlan, melynek köszönhetően a résztvevők között közvetlen véleménycserére kerül sor. A módszer lényege, hogy egy probléma megoldására, kérdés körbejárására, létrehozunk egy csoportot, melyet valaki vezet. A vezető felvázolja a megoldani kívánt problémát, melyre a résztvevők szabadon reagálhatva mondják el ötleteiket, megoldási javaslataikat. Fontos, hogy a módszert alkalmazva tisztáznunk kell a résztvevőkkel, hogy nincs rossz gondolat, hiszen a tapasztalatok azt mutatják, hogy sokszor az elsőre legfurcsábbnak tűnő javaslattal lehet a leghatékonyabban kezelni a felmerült gondokat. Ugyanakkor a csoporton belül

nincsenek különbségek, mindenki egyenlő, a vezetőnek sem feladata strukturálni a beszélgetést, viszont fontos, hogy az elhangzott meglátásokat rögzítse, vagyis szerepe sokkal inkább tekinthető moderátori szerepkörnek. A módszer minőségi feladatok megoldására fókuszál, a résztvevők bármilyen ötletet, javaslatot elmondhatnak, melyeket összegyűjtve együtt értékelik a lehetőségeket. Hátrányaként szokták emlegetni, hogy a csoporttagok közötti státuszkülönbségek problémákat okozhatnak, valamint hogy a dominánsabb emberek gátolhatják a szabad véleménynyilvánítást.

Nominális csoport - módszer

A módszer menete hasonlít az előzőhöz, különbség azonban az, hogy a résztvevők nem szóban mondják el ötleteiket, hanem írásos formában. Ez a módszer így már strukturált és biztosítja a csoport tagjainak a névtelenséget.

A munka menete a következő: A csoporttagok leírják ötleteiket, melyet a csoportvezető összegyűjt, és jól látható helyre feljegyzi azokat. Ezek után a csoport kielemez, megvitatja azokat, és előszavazáson rangsorolja, pontozza az egyes ötleteket. Miután az eredményeket ismételten megbeszélték egy végső szavazás következik.

Ötletláda

Ez a módszer könnyen alkalmazható, biztosítani tudja a névtelenséget, de amennyiben a munkatárs, vagy önkéntes szeretné, a nevét is adhatja ötletéhez. A megvalósításához nem szükséges összehívni a csoportot, elegendő egy doboz elhelyezése egy arra megfelelő helyen. A dobozba bárki bedobhatja ötleteit, javaslatait, melyeket a vezetők meg tudnak vitatni mind maguk között, mind a többi munkatárssal. A módszer előnye, hogy a résztvevőknek nem kell formális keretek között, mintegy kötelező jelleggel ötletekkel előállniuk, hanem ezt bármikor megtehetik, ha valami az eszükbe jut.

Továbbképzések

Ez a lehetőség a tanulás, fejlődés iránti szükségletet elégíti ki, melyek, amint már ismertettük, a hierarchia magasabb szintjén helyezkednek el, hiszen ezzel a cselekedettel hozzásegítjük munkatársainkat a szakmai fejlődéshez, esetleg magasabb pozícióba való jutáshoz, ezáltal pedig az önmegvalósításhoz. Képzéseket biztosíthatunk önkénteseinknek munkájuk megbecsüléseként is - egyfajta köszönétként -, mellyel tovább tudjuk ösztönözni őket, és elkötelezettebbekké tehetjük őket szervezetünk irányába.

Összefoglalás

Motiválni az embereket nem lehetetlen, de nem is egyszerű feladat, hiszen mindannyian különbözőek vagyunk, más dolgok érdekelnek, és más célokat tűzünk ki magunk elé.

Mint azt már többször írtuk, elengedhetetlen ismernünk a bennünket körülvevő embereket, hiszen ez a kulcsa annak, hogy megfelelően tudjuk őket ösztönözni. Ne sajnáljuk az időt arra, hogy megismerjük őket, beszélgessünk velük, és megtudjuk mit szeretnének elérni életükben. Ha ismerjük mi érdekli őket, és mi a céljuk munkatársainknak, könnyebben tudjuk őket motiválni és elkötelezettebbek lesznek szervezetünkben végzendő munkájuk iránt.

A fejezet lezárásaként Dale Carnegie: Sikerkalauz című írásából idézek, mely úgy vélem, megfelelő összegzést ad:

“Ha emberekkel van dolgunk, sose feledjük el, hogy nem logikus lényekkel van dolgunk. Érzelmi lények vagyunk, akikben hemzsegnek az előítéletek, és akiket büszkeség és hiúság kormányoz.”

Források

Kucsera Tamás Gergely (szerk.) (2006.): Kézikönyv civileknek, NÁFIORE, Budapest, ISBN: 963 229 491 2.

Civil Fiatalok – Fiatal Civilek – A könyv, Veszprémi Egyetem Hallgatói Alapítvány kiadványa, Veszprém, 2011.

Bucklin S. & associates (1997): Átfogó nonprofit menedzsment CO-NEX könyvkiadó Kft. Budapest, ISBN: 963 8401 26 5

McLeish, Berry J.: (1956) Sikeres marketing stratégiák nonprofit szervezetek részére, CO-NEX Könyvkiadó Kft., ISBN 0-471-10568-6

Józsa, Piskóti, Rekettye, Veres. (2005): Döntésorientált marketing, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest ISBN: 963 224 784 1

Kotler Ph., Keller K. L.(2006): Marketing menedzsment, Akadémiai Kiadó Zrt. Budapest, ISBN: 978 963 05 8349 9

Pannon egyetem Szervezési Vezetési Tanszék munkaközössége (2007): Segédlet a menedzsment alapjaihoz, Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém, ISBN 978 963 9696 24 2

Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2006), Marketingmenedzsment ,Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest pp. 39

McLeish, Berry J.: (1956) Sikeres marketing stratégiák nonprofit szervezetek részére, CO-NEX Könyvkiadó Kft., ISBN 0-471-10568-6

Szonda T. (2008): Civil fiatalok-fiatal civilek 4, pp.11

Seth Godin (2011) Minden marketinges hazudik sztorizik, HVG Könyvkiadó, Budapest

Csepeli György: Szociálpszichológia (Osiris 1997)

Forgas, Joseph: (Forgács József) A társas érintkezés pszichológiája (Gondolat 1980 /több kiadása van)

Allan Pease, Barbara Pease (2009): A testbeszéd enciklopédiája, Park könyvkiadó

Szabó Katalin (2002): Kommunikáció mesterfokon, Kossuth kiadó

Atkinson, Hildegard (2005): Pszichológia, Osiris kiadó Budapest

Gaál Zoltán : Menedzsment alapjai, Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém

Nagybányai Nagy Olivér, Pongor Orsolya, Hadarics Márton (2014): DISC, PsidiumOnlineTesztek kft.

<http://nonprofit.hu/>, Nonprofit Információs és Oktató Alapítvány (NIOK), 2016. február 20.

<http://ado1szazalek.com/>, Trinety Media Kft., 2016. február 20.

<https://www.nav.gov.hu/>, Nemzeti Adó- és Vámhivatal, 2016. február 20.

Üzleti Modell Vászón (Business Canvas Model): <http://www.hexolut.hu/uzleti-modellezes/a-vaszon/a-vaszon-reszletes-leirasa/> 2016. február 20.

A kommunikáció fogalma: http://old.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/a_kommunikci_fogalma.html, 2016. február 20.

Asszertív viselkedés és kommunikáció: <http://szociologiaszak.uni-miskolc.hu/segedanyagok/kistersegimentorOA.pdf>, 2016. február 20.

Asszertív kommunikáció: <http://lifelearning.hu/portfolio/kommunikacio-kapcsolati-hatekonysag/>

Kapcsolódó jogszabályok

1995. évi CXVII. törvény a személyi jövedelemadóról

1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékról

2005. évi LXXXVIII. törvénya közérdekű önkéntes tevékenységről

2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról

2011. évi CLXXXI. törvény a civil szervezetek bírósági nyilvántartásáról és az ezzel összefüggő eljárási szabályokról

350/2011. (XII. 30.) Korm. rendelete civil szervezetek gazdálkodása, az adománygyűjtés és a közhasznúság egyes kérdéseiről

2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről

Kiadványunk a **Nemzeti Együttműködési Alap Új Nemzedékért Kollégiumának** támogatásával valósult meg.



**Nemzeti
Együttműködési
Alap**

Pályázat címe: **A siker kulcsa! - szervezetfejlesztő kiadvány fiatal civileknek**

Pályázati azonosítószám: **NEA-UN-15-SZ-0816**

A pályázat közreműködő szervezete az **Emberi ErőforrásTámogatáskezelő**.



**EMBERI ERŐFORRÁS
TÁMOGATÁSKEZELŐ**

Köszönjük a támogatásukat!



Örökmozgó vagy, de nem tudod mihez kezdj? Önkénteskedsz, de jobban akarsz csinálni? Szeretnél segíteni és jobb világot formálni, de nem tudod, hogy állj neki? Akkor ez a könyv neked szól!

Bevezetünk téged a nonprofit szervezetek világába, megmutatjuk neked az alapokat, melyre építhetsz a jövőben és elérheted céljaidat! Nincs más dolgod, csak: Elolvasni! Alkalmazni! Továbbfejleszteni! A többi jön magától...

Pályázz okosan, mi segítünk!

Legyél te is önkéntes!

