

Вищий навчальний заклад «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

назва факультету

Кафедра управління та організаційного розвитку

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

на тему: «Механізми організаційного розвитку асоціацій випускників в умовах сучасного громадянського суспільства»

Виконала: студентка 6 курсу, групи СУН-17

спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Савіна М.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник Борщевський В.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Найчук-Хрущ М..

(прізвище та ініціали)

Львів 2018 рік

Савіна М.С. Механізми організаційного розвитку асоціацій випускників в умовах сучасного громадянського суспільства: Магістерська робота: (073 Менеджмент /М.С. Савіна/ Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер.: В.В. Борщевський, д. економіки, доцент - Львів: УКУ, 2018. – 65 с.

Анотація. У роботі розкрито поняття, види та основні засади діяльності асоціацій випускників в Україні та світі. Надано рекомендації щодо розвитку комунікацій та управління в асоціаціях випускників. Здійснено оцінку організаційного розвитку громадської організації “Ліга інтернів” та розроблено рекомендації для удосконалення механізмів організаційного розвитку за напрямком роботи з випускниками.

Ключові слова: асоціація випускників, громадська організація, учасник, випускник, об’єднання, організаційний розвиток, спроможність, спільнота, перевага, комунікація, залучення, управління, база даних.

Abstract. The concept, types and basic principles of alumni associations functioning in Ukraine and abroad are revealed in the paper. Recommendations for the development of communications and management in alumni associations are provided. The organizational capacity of the NGO "Interns' League" has been assessed; recommendations for improving the organizational development mechanisms in the field of interaction with alumni have been developed.

Keywords: alumni association, non-government organization, participant, alumnus, association, organizational development, capacity, community, benefit, communication, involvement, management, database.

Зміст

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	
Теоретичні аспекти діяльності асоціацій випускників	7
1.1. Поняття та види асоціацій випускників	7
1.2. Стан розвитку асоціацій випускників в Україні.	9
1.3. Стан розвитку асоціацій випускників у світі.	24
1.4. Загальні підходи до організаційного розвитку асоціацій випускників	27
РОЗДІЛ 2	
Загальні рекомендації щодо розвитку асоціацій випускників на основі аналізу кращих практик асоціацій випускників	30
2.1. Комунікація та залучення випускників до асоціації.	30
2.2. Управління та внутрішня організація асоціації.	37
2.3. Перешкоди та виклики у діяльності асоціацій випускників.	41
РОЗДІЛ 3	
Удосконалення механізмів організаційного розвитку асоціацій випускників на прикладі ГО «Ліга інтернів»	44
3.1. Ретроспективна інформація про ГО «Ліга інтернів»	44
3.2. Механізми залучення та подальшої роботи з випускниками	45
3.3. Розвиток спроможності «Управління»	55
3.4. Розвиток спроможності «Комунікація»	56
3.5. Розвиток спроможності «Фінанси»	60
ВИСНОВКИ	64
ПЕРЕЛІК ВИКРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТОК 1	71

ВСТУП

Асоціації випускників є традиційними об'єднаннями для навчальних закладів закордоном з історією формування в понад сто років. В Україні активне створення асоціацій випускників навчальних закладів (за окремими виключеннями) почалося трохи більше десяти років тому. Паралельно із ними створюються асоціації випускників різноманітних навчальних проектів, стажувань, обмінних поїздок, волонтерських ініціатив тощо. Така активізація у створенні мереж пов'язана із глобальною світовою тенденцією до масового розпаду традиційних спільнот із появою сучасних онлайн технологій за останнє десятиріччя та водночас необхідність та прагнення людей до мережування з метою досягнення певних особистих цілей, захисту інтересів. Ефективність задоволення частини із цих потреб шляхом створення асоціацій випускників обумовлена тим, що потенційні учасники або вже знайомі між собою або мають спільний досвід, який сприяє формуванню кола довіри всередині асоціації.

Окрім створення спільноти асоціації випускників можуть створювати додаткову вартість від своєї діяльності тим самим підсилюючи свою місію та цілі.

Мета роботи:

Дослідити практики функціонування асоціацій випускників навчальних закладів та проектів неформальної освіти, стажування та виробити рекомендації щодо їх організаційного розвитку на прикладі Асоціації випускників Програми стажування у Верховній Раді України та інших органах влади – ГО «Ліга інтернів».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- Проаналізувати успішні практики асоціацій випускників в Україні
- Проаналізувати успішні практики асоціацій випускників закордоном
- Дослідити мету діяльності асоціацій випускників в Україні

- Оглянути підходи та методи залучення випускників до асоціацій
- Зрозуміти мотивацію випускників долучатися до асоціацій
- Надати рекомендації щодо посилення та організаційного розвитку асоціацій випускників на прикладі ГО «Ліга інтернів»

Об'єкт дослідження:

Організаційний розвиток асоціацій випускників.

Предмет дослідження:

Функціонування асоціацій випускників в сучасних реаліях України.

Методи дослідження:

1. Інтерв'ювання керівників або працівників Асоціацій.
2. Опитування членів Асоціацій.
3. Дослідження іноземного досвіду
4. Вивчення річних звітів та результатів стратегічного планування асоціацій

Наукова новизна одержаних результатів:

Робота вивчає особливий вид громадського утворення, асоціації випускників. Існують загальні підходи до організаційного розвитку, проте дослідження виявило характерні способи організаційного розвитку для спільнот випускників, як об'єднань, що ґрунтуються на спільному досвіді учасників.

Основний зміст магістерської роботи

У **Вступі** обґрунтовано актуальність теми, визначено об'єкт, предмет, мету, основні завдання, розкрито наукову новизну та практичне значення отриманих результатів.

У розділі **I «Теоретичні аспекти діяльності асоціацій випускників»** розглянуто поняття та види асоціацій випускників, вивчено досвід стану розвитку асоціацій випускників в Україні та світі, визначено загальні підходи до організаційного розвитку асоціацій випускників.

У розділі 2 «Загальні рекомендації щодо розвитку асоціацій випускників на основі аналізу кращих практик асоціацій випускників» надані рекомендації щодо комунікації та залучення випускників до асоціації, управління та внутрішньої організації асоціації; визначені перешкоди та виклики у діяльності асоціацій випускників.

Розділ 3 «Удосконалення механізмів організаційного розвитку асоціацій випускників на прикладі ГО «Ліга інтернів» наведена ретроспективна інформація про ГО «Ліга інтернів», проведена та проаналізована оцінка організаційного розвитку ГО «Ліга інтернів», запропоновані заходи для розвитку спроможностей управління, комунікації та фінансів.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні аспекти діяльності асоціацій випускників

1.1. Поняття та види асоціацій випускників

Словник української мови дає таке визначення поняттю випускник [44] «ВИПУСКНИК, а, ч. Той, хто вчиться в останньому класі (на останньому курсі) або закінчив навчальний заклад, одержавши відповідне свідоцтво чи диплом.» Виходячи із такого визначення випускників, «традиційна» асоціація випускників - це асоціація, до якої входять випускники (інколи студенти) формальних учбових закладів (університетів, коледжів, шкіл тощо). Ці асоціації часто організують соціальні заходи, публікують інформаційні бюлетені або журнали, а також збирають кошти для організації. Багато з них надають різноманітні послуги, які допомагають випускникам підтримувати зв'язки зі своїм навчальним закладом та випускниками. Крім того, такі асоціації часто підтримують студентів або нових випускників та створюють платформу для формування дружніх та ділових відносин з людьми одного кола інтересів. Асоціації випускників переважно організовані навколо університетів або кафедр університетів, але також можуть бути створені студентами, які навчалися в певній країні. Для такої моделі асоціації, особливо в навчальних закладах закордоном, характерна тривала історія організації випускників для підтримки своєї альма-матер і один одного, зазвичай за допомогою професійних співробітників.

Протягом довгого часу словом «випускники» називали лише випускників шкіл та університетів. Така практика досі поширена, проте в останнє десятиліття термін «випускники» все частіше вживається для опису осіб, які поділяють практично будь-який конкретний досвід минулого. Відтепер такі об'єднання, як громадські організації, фонди, провайдери стипендій, програми стажування, тривалі волонтерські програми також усвідомили потенціал, який криється у підтримці зв'язків з колишніми учасниками.

Але асоціації випускників не обмежуються лише сектором освіти та неприбуткових організацій. В останні роки комерційні структури почали створювати свої асоціації випускників (фактично колишніх співробітників бізнес-організацій) з метою використання її для збільшення можливостей найму, продажів та бізнесу [24] зі своїми колишніми співробітниками. Такий формат асоціацій був вперше запропонований Рейдом Гофманом, засновником LinkedIn в його книзі "Альянс". Відомі приклади великих корпоративних асоціацій випускників включають такі компанії як McKinsey, Nestle, Oracle, Lufthansa, EY. Пошукова система google за фразою «корпоративні випускники (corporate alumni)» видає близько 324 000 000 результатів, що демонструє зростання корпоративних зусиль, спрямованих на збереження колишніх співробітників. Навіть професійні види спорту в США створюють асоціації випускників з команд та ліг (наприклад, Асоціація випускників бейсбольного складу Вищої Ліги або Національна асоціація випускників футбольної ліги). Таким чином сучасні, інноваційні та перспективно мислячі компанії переосмислюють свої відносини з колишніми працівниками. Забезпечуючи функціонування своїх мереж випускників, компанії демонструють потенційним співробітникам та рекрутерам, що вони не є одноразовими, а навпаки несуть цінність компанії протягом усього свого кар'єрного циклу.

Далі ми будемо розглядати лише асоціації випускників формальних навчальних закладів та асоціації випускників проектів неформальної освіти та/або стажувань, оскільки такі асоціації діють в площині некомерційного сектору та становлять об'єкт дослідження.

Завдання Асоціації випускників:

1. Збереження списку (бази) усіх випускників та їх персональні дані.
2. Ведення оновленої та актуальної інформації всіх випускників.
3. Заохочення та розвиток комунікації між випускниками.
4. Сприяння сталому почуттю приналежності до навчального закладу, проекту, організації серед випускників, постійно контактуючи з ними.

5. Надання та поширення інформації про навчальний заклад, проект, організацію.
6. Сприяння та допомога в пошуку коштів для розвитку навчального закладу, проекту, організації.
7. Допомога випускникам, які нещодавно завершили навчальний заклад, участь у програмі проекту, організації.
8. Сприяння працевлаштуванню випускників та забезпечення якісними кадрами партнерські організації.
9. Створення платформи для випускників для обміну ідеями та пошуку партнерів.
10. Створення можливостей для випускників «відплатити» навчальному закладу, проекту, організації.

1.2. Стан розвитку асоціацій випускників в Україні

З метою дослідження стану розвитку асоціацій випускників в Україні було проведено інтерв'ювання з керівниками восьми діючих асоціацій. Далі інформація буде представлена у форматі відповідей на 10 типових питань, які відображають систему управління асоціацій, напрями діяльності, комунікацію та підхід до фінансування.

Асоціація випускників Коледжу Європи регіональна група в Україні

1. Цільова аудиторія.

Випускники Коледжу Європи в Брюгге (Бельгія) та Натоліні (Польща). Усіх об'єднує спільний досвід навчання, усі вони орієнтовані на тематику Євроінтеграції, дослідження Європейського Союзу.

2. Правовий статус Асоціації. Чи зареєстрована Асоціація офіційно?

Асоціація створена 28.11.2012 року, проте не зареєстрована офіційно. Немає потреби у реєстрації та випускників, готових займатися організаційними моментами.

Фактично Асоціація є дочірньою від Асоціації випускників Коледжу Європи в Брюсселі. «Батьківська» асоціація надавала дозвіл на створення та використання імені Коледжу.

3. Мета діяльності.

- Бренд Коледжу Європи добре відомий в ЄС, проте він не дуже відомий в Україні. Чим більше про цей університет знатимуть в Україні, тим більшу цінність представлятиме диплом навчального закладу. Ми створюємо позитивний імідж університету.

- Підтримуємо студентів, які щойно вступили до університету, щоб вони підготувалися до переїзду на навчання та змогли швидко адаптуватися.

4. Організаційна структура Асоціації. Чи є наймані працівники? Чи залучаються волонтери до діяльності?

Визначеної структури немає. Є активна група з 15-20 випускників, які реалізують проекти в рамках Асоціації на волонтерських засадах. Працюємо за принципом «Пропонуєш – координуй».

5. Кількість членів. Чи є фіксоване членство?

169 осіб є членами асоціації. Окрім українських випускників Коледжу Європи ми приймаємо також європейських випускників, які проживають чи працюють в Україні.

6. Чи є база даних випускників? У якій формі? Як часто оновлюється?

База даних є. Оновлюється раз на рік добровільно випускниками: шляхом опитування та оновлення інформації.

7. Які методи комунікації з випускниками та з членами Асоціації?

Розсилка на електронні пошти. Публічна сторінка у фейсбуці. Закрита група у фейсбуці. У «батьківської» асоціації є веб-сайт для випускників із закритою інформацією. Цей ресурс переважно використовується випускниками для пошуку роботи.

8. Розмір річного бюджету. Фінансові потреби Асоціації.

Чіткого бюджету немає. Кошти переважно потрібні на проведення заходів (оренда приміщення, роздаткові матеріали, кава-брейки). Більшість витрат фінансується на пряму спонсорами.

9. Які засоби фандрейзингу використовуються?

Благодійні внески на проведення заходів. Власні внески членів асоціації. Оплата послуг донорами безпосередньо. Донорами переважно виступають Посольства країн Європейського Союзу.

10. Якого типу заходи проводить Асоціація? Для кого? Як часто?

Заходи поділяються на публічні

- 1) Презентації Коледжу Європи в різних містах України;
- 2) Заходи на тему Євроінтеграції у формі дебатів, Моделі ЄС;

та внутрішні

- 1) Відзначення річниці створення Асоціації;
- 2) Підготовка студентів до від'їзду на навчання (щорічно у липні);
- 3) Відкриття нового навчального року (щорічно вересень/жовтень);
- 4) Неформальні зустрічі, робочі групи.

Громадська організація «Асоціація випускників стажувань в інституціях ЄС «Брюссельське коло»

1. Цільова аудиторія.

Українські випускники програм стажування в інституціях Європейського Союзу.

2. Правовий статус Асоціації. Чи офіційно зареєстрована?

Організація офіційно зареєстрована в січні 2019 року, але з початку 2018 майже рік працювала неофіційно. Протягом першого року велася організаційна підготовка (обговорювалася мета діяльності та формати роботи асоціації, велася написання Статуту).

3. Мета діяльності.

Відповідно до Статуту головною метою діяльності Організації є всебічна реалізація громадянами своїх законних соціальних, економічних, творчих та

інших інтересів, здібностей, прав та свобод; задоволення та захист інтересів членів Організації та інших осіб [46].

Якщо детальніше, то організація має за мету об'єднати випускників програм стажування в інституціях ЄС і допомагати їм в подальшій самореалізації в Україні, а також реалізації їх проєвропейських ініціатив.

4. Організаційна структура Асоціації. Чи є наймані працівники? Чи залучаються волонтери до діяльності?

Керівні органи:

- Рада Організації (загальні збори усіх членів)
- Правління Організації
- Президент Організації.

Оскільки організація об'єднує випускників різних програм, то кожен активний учасник на рівних умовах може брати участь в прийнятті рішень. Немає обмежень в ініціюванні проєктів і заходів, окрім принципів і задекларованої мети організації.

Найманих працівників немає.

5. Кількість членів. Чи є фіксоване членство?

5 членів організації. Найближчим часом очікуємо на офіційний вступ 10 учасників, і в подальшому 5-10 осіб щороку.

6. Чи є база даних випускників? У якій формі? Як часто оновлюється?

Бази даних немає. Але є в планах створення.

7. Які використовуються методи комунікації з випускниками? З членами Асоціації?

Наразі комунікація відбувається через соціальні медіа (група та діалог у фесбуці). Окрім цього проводяться регулярні зустрічі.

8. Розмір річного бюджету. Фінансові потреби Асоціації.

Поки що бюджетні потреби не сформовані.

9. Які засоби фандрейзингу використовуються?

Фінансування окрім членських внесків немає.

10. Якого типу заходи проводить Асоціація? Для кого? Як часто?

Усі заходи на цьому етапі діяльності мають закритий характер та проводяться виключно для учасників програм стажування в інституціях ЄС, які повернулись в Україну.

У подальшому планується залучення більшої кількості випускників та закордонних партнерів, які розвивають такого ж типу мережі випускників, для проведення спільних заходів.

Клуб випускників Міжнародної Парламентської стипендії в Україні

1. Цільова аудиторія.

Випускники Міжнародної Парламентської стипендії (5-ти місячне стажування в Парламенті Німеччини).

2. Правовий статус Асоціації. Чи зареєстрована Асоціація офіційно?

Асоціація створена у 2000-му році після випуску перших стажерів. Асоціація не зареєстрована офіційно, оскільки у цьому немає потреби.

3. Мета діяльності.

Поширення інформації про Програму серед молоді України. Налагодження зв'язків культурно-політичної дипломатії між Україною та Німеччиною. Відбір учасників Міжнародної Парламентської стипендії.

4. Організаційна структура Асоціації. Чи є наймані працівники? Чи залучаються волонтери до діяльності?

Органи управління:

- Загальні збори

- Голова Асоціації

Працівників немає. Є близько 20-ти волонтерів, які допомагають в організації заходів та презентацій.

5. Кількість членів. Чи є фіксоване членство?

Членами Асоціації вважаються усі випускники. 92 особи є випускниками.

6. Чи є база даних випускників? У якій формі? Як часто оновлюється?

База даних є. Її оновленням займається Посольство Республіки Німеччина в Києві. Оновлюється раз на кілька років.

7. Які методи комунікації з випускниками та з членами Асоціації?

Розсилка в гугл-групі. Закрита група у фейсбуці.

8. Розмір річного бюджету. Фінансові потреби Асоціації.

Фіксованого бюджету немає. Обов'язкові витрати: щорічна Конференція випускників, презентації та роздаткові матеріали.

9. Які засоби фандрейзингу використовуються?

Усі необхідні витрати Асоціації оплачує Посольство Республіки Німеччина або німецькі фонди оплачують витрати напямую.

10. Якого типу заходи проводить Асоціація? Для кого? Як часто?

Асоціація проводить презентації Міжнародної Парламентської стипендії у вищих навчальних закладах Києва та інших містах України. Щорічно організовує Конференцію випускників в Києві. Представники Асоціації беруть участь у щорічному з'їзді випускників в Берліні. Також проводять зустрічі українських випускників, які проживають в Німеччині. Щорічні урочисті прийоми перед від'їздом учасників на стажування та з нагоди їх повернення. Асоціація проводить спільні заходи з німецькими фондами в Україні та Асоціаціями випускників Міжнародної Парламентської стипендії з інших країн.

Асоціація учасників програми «Молодь змінить Україну»

1. Цільова аудиторія.

Випускники навчальних поїздок до країн Європи від Фонду родини Богдана Гаврилишина.

2. Правовий статус Асоціації. Чи зареєстрована Асоціація офіційно?

Офіційно не зареєстрована, діє з 05.06.2014 року в рамках Фонду родини Богдана Гаврилишина (до 2017 року – Фонду Богдана Гаврилишина).

3. Мета діяльності.

Об'єднання молоді і започаткування трансформаційних процесів в Україні мирним шляхом [32].

4. Організаційна структура Асоціації. Чи є наймані працівники? Чи залучаються волонтери до діяльності?

Є керівник Асоціації, який юридично є працівником Фонду родини Богдана Гаврилишина.

5. Кількість членів. Чи є фіксоване членство?

517 членів Асоціації. Членами вважаються усі учасники Програми «Молодь змінить Україну».

6. Чи є база даних випускників? У якій формі? Як часто оновлюється?

Так, база є. Оновлюється регулярно.

7. Які методи комунікації з випускниками та з членами Асоціації?

Донесення інформації – вебсайт, сторінка у фейсбуці. Також є розсилка.

8. Розмір річного бюджету. Фінансові потреби Асоціації.

Конфіденційна інформація.

9. Які засоби фандрейзингу використовуються?

Добровільні пожертви. Збір коштів на заходах для випускників. Продаж книжок Богдана Гаврилишина. Грантова робота.

10. Якого типу заходи проводить Асоціація? Для кого? Як часто?

Асоціація учасників МЗУ є спільнотою активістів-одномумців; майданчиком для експертних дискусій; джерелом реформаторських ідей та концепцій; платформою для формування справжніх політичних і громадських діячів.

Проекти Асоціації:

1. Specialized Studies – поглиблення знань учасників Асоціації за напрямками досліджень.

2. Ренесанс міст – проект спрямований на вивчення найкращих практик українських міст.

3. Школа Депутатів Місцевих Рад – практичний освітній проект для майбутніх депутатів

Також проводяться збори учасників Асоціації, періодичні конференції учасників.

Асоціація випускників Програми стажування у Верховній Раді України та інших органах влади - громадська організація «Ліга інтернів»

1. Цільова аудиторія.

Активна суспільно-політична українська молодь, випускники Програм стажування у Верховній Раді України та інших органах влади.

2. Правовий статус Асоціації. Чи зареєстрована Асоціація офіційно?

Офіційно створена та зареєстрована у 2009 році.

3. Мета діяльності.

Реалізація Програм стажування для молоді в органах державної влади, якісне функціонування соціальних ліфтів для молоді, налагодження співпраці та підтримка зв'язків з випускниками Програм стажування.

4. Організаційна структура Асоціації. Чи є наймані працівники? Чи залучаються волонтери до діяльності?

Органами управління ГО «Ліга інтернів» є:

- Загальні збори
- Правління
- Голова Правління
- Виконавчий Директор [47]

Є оплачувані працівники. Штатним розписом передбачено 6 осіб. Наразі працюють 3 особи.

Волонтери залучаються переважно з числа випускників, проте періодично також залучаються практиканти з університетів або стажери Відкритого Університету Реформ.

5. Кількість членів. Чи є фіксоване членство?

Членство фіксоване. Не всі випускники є членами Асоціації. Членство набувається шляхом заповнення заяви, сплати вступного внеску та прийняття заяви Правлінням. 152 члени станом на 10.12.2018 року.

Загальна кількість випускників Програм понад 1850 осіб.

6. Чи є база даних випускників? У якій формі? Як часто оновлюється?

База випускників є з 1995 по 2018 рік. Кожен новий випуск оновлюється регулярно. Дані випускників давніх років оновлюються у разі наявності інформації. Телефонна комунікація з усіма випускниками відбувалася востаннє у 2015 році. Наразі на таку роботу немає ресурсів.

Окремо ведеться база членів Асоціації. Востаннє оновлена в грудні 2018 року.

7. Які методи комунікації з випускниками та з членами Асоціації?

Використовується розсилка для членів Асоціації та окремо по всіх роках та Програмах стажування. Сторінка в фейсбуці. Відкрита група в фейсбуці для поширення інформації. Закриті групи в фейсбуці усіх Програм стажування починаючи з 2013 року. Діалог в месенджері для членів Асоціації. Окремі діалоги по роках стажування.

8. Розмір річного бюджету. Фінансові потреби Асоціації.

Річний бюджет організації 800 000 – 1 200 000 гривень. Окремо статті на діяльність Асоціації не підраховувались. Фінансові потреби організації враховуючи організаційну спроможність опрацювати кошти – 4 000 000 гривень.

9. Які засоби фандрейзингу використовуються?

Збір членський внесків. Збір добровільних пожертв. Грантова робота.

10. Якого типу заходи проводить Асоціація? Для кого? Як часто?

Щорічно: Програма стажування молоді у Верховній Раді України (6 місяців, для молоді віком до 35 років), Програма стажування випускників німецьких університетів в Апараті Верховної Ради (5 місяців, для молодих громадян Німеччини, які цікавляться Україною).

Періодично: 1) Круглі столи, дискусійні клуби, інтелектуальні ігри для випускників Програм стажування. 2) Моделювання роботи Верховної Ради України «Ліга молодих Парламентарів». 3) Семінари, навчальні заходи для Апарату Верховної Ради. 4) Тренінги з доступу громадськості до законотворення на запит громадських організацій з різних регіонів України.

Асоціація Ерасмус Мундус

1. Цільова аудиторія.

Випускники навчання по обміну за програмою Ерасмус Мундус.

2. Правовий статус Асоціації. Чи зареєстрована Асоціація офіційно?

Офіційний статус має центральна Ерасмус Мундус Асоціація. Регіональні підрозділи не мають окремої реєстрації.

В Україні окрема громадське об'єднання не створювалося, оскільки в цьому немає потреби, асоціація діє як неформальний осередок.

3. Мета діяльності.

Координація випускників навчальної програми Ерасмус Мундус та об'єднання навколо євроінтеграційних цінностей. Популяризація навчальної програми та інформаційно-консультативна підтримка аплікантів.

4. Організаційна структура Асоціації. Чи є наймані працівники? Чи залучаються волонтери до діяльності?

Найманих працівників немає. Усі працюють на волонтерських засадах.

5. Кількість членів. Чи є фіксоване членство?

Фіксованого членства немає. В Україні є орієнтовно 2000 випускників навчання по обміну за програмою Ерасмус Мундус, 400 з них ідентифікують себе з асоціацією, орієнтовно 50 з них активні.

6. Чи є база даних випускників? У якій формі? Як часто оновлюється?

База даних не повна, з інформації про старших випускників 2006 – 2012 є переважно тільки ім'я та прізвище. Контактні дані неможливо отримати через європейське законодавство про поширення персональних даних. З 2012 року база формується окремо, оновлюється місце роботи та актуальні контакти.

7. Які методи комунікації з випускниками та з членами Асоціації?

Розсилка інформаційного бюлетеня щоквартально. Закрита група в фейсбук. Публічна сторінка в фейсбук.

Також є централізований портал для випускників з усіх країн Європи. Ним користуються переважно представники академічних спільнот, які продовжують навчання та наукову діяльність. Як площадка для глобальної комунікації такий портал не ефективний.

8. Розмір річного бюджету. Фінансові потреби Асоціації.

Усі необхідні витрати покриває Представництво Європейського Союзу в Україні.

З потреб орієнтовно 1000 євро для проведення орієнтаційного тренінгу. 1500 євро на грантовий конкурс «Ідея від випускника», а також витрати на проведення виїзних презентацій та друк роздаткових матеріалів.

9. Які засоби фандрейзингу використовуються?

Окремо не займаємося фандрейзингом.

10. Якого типу заходи проводить Асоціація? Для кого? Як часто?

Заходи можна поділити на декілька груп:

1) Промо-заходи. Сюди відносяться презентації у 12-15 регіонах на рік, участь в ярмарках вакансій та навчальних програм. Паралельно із промоцією проводиться консультування аплікантів.

2) Орієнтаційний тренінг для студентів, які від'їжджають на навчання. Це один із головних заходів року, до організації якого долучається представництво ЄС, посольства, випускники. Цей захід дає оновлення активістів та ріст асоціації.

3) Проведення інформаційних кампаній про Європейський Союз.

Ініціатива українців-випускників провідних університетів світу «Професійний уряд» (Professional Government Association of Ukraine)

1. Цільова аудиторія.

Українці, котрі навчалися за кордоном, або приймали участь в міжнародних програмах обміну чи професійних стажувань, та мають високоморальні стандарти, відчуття патріотизму до України, готовність працювати на державу Україну.

2. Правовий статус Асоціації. Чи зареєстрована Асоціація офіційно?

Асоціація створена у березні 2014 року, зареєстрована офіційно у листопаді 2016 року.

3. Мета діяльності.

Залучення громадян України із західною освітою до публічного управління, а також створення можливостей для відкритого конкурсного відбору кандидатів на посади в органах публічної влади в Україні [48].

4. Організаційна структура Асоціації. Чи є наймані працівники? Чи залучаються волонтери до діяльності?

Органи управління:

- Загальні збори
- Правління
- Голова Правління

- Дорадча рада.

Так, волонтери залучаються.

5. Кількість членів. Чи є фіксоване членство?

Членство фіксоване. Є три типи членства: повне (для випускників бакалаврських, магістерських докторських програм), афілійоване (для тих, хто стажувався у державних органах закордоном на короткострокових програмах), почесне (для тих, хто внесли вагомий внесок в розвиток української держави).

Загальна кількість випускників-учасників Ініціативи 3036 осіб.

6. Чи є база даних випускників? У якій формі? Як часто оновлюється?

Так. База формується на основі форми заяви, яку випускники заповнюють добровільно.

7. Які методи комунікації з випускниками та з членами Асоціації?

Розсилка по електронній пошті. Сторінка в фейсбуці.

8. Розмір річного бюджету. Фінансові потреби Асоціації.

Конфіденційна інформація.

9. Які засоби фандрейзингу використовуються?

Співпраця з донорами. Часто пряме фінансування витрат.

10. Якого типу заходи проводить Асоціація? Для кого? Як часто?

Заходи проходять регулярно. Щорічно проводиться Конференція. Формати різні. Професійні сніданки, воркшопи, стратегічні сесії з органами державної влади, публічні обговорення, конференції.

Всеукраїнська громадська організація «Асоціація випускників Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»

1. Цільова аудиторія.

Випускники та студенти Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого».

2. Правовий статус Асоціації. Чи зареєстрована Асоціація офіційно?

Асоціація утворена в 21.03.2012 року за ініціативи ректора Університету. Зареєстрована офіційно.

3. Мета діяльності.

Метою діяльності Громадської організації є сприяння зміцненню зв'язків між випускниками, студентами та науково-педагогічним складом, а також сприяння розвитку науки і освіти, реалізації науково-освітніх програм, розвитку культури, охороні здоров'я, задоволення та захист законних соціальних, економічних, творчих та інших спільних інтересів своїх членів [45].

4. Організаційна структура Асоціації. Чи є наймані працівники? Чи залучаються волонтери до діяльності?

Органи управління:

- Загальні збори Громадської організації – вищий орган управління;
- Голова Громадської організації – керівний орган;
- Правління Громадської організації – виконавчий орган;
- Ревізійна комісія Громадської організації – контролюючий орган.

Заступники голови Громадської організації та Відповідальний секретар Громадської організації – представники керівного органу управління [45].

Виконавчий орган та Відповідальний секретар працюють на громадських засадах. Оплачуваних працівників немає.

5. Кількість членів. Чи є фіксоване членство?

Членство в асоціації фіксоване. Наразі кількість членів 250.

6. Чи є база даних випускників? У якій формі? Як часто оновлюється?

Базу даних випускників веде університет. Але не займається оновленням. Базу даних членів Асоціації оновлює та підтримує Асоціація. Раз на рік під час звітно-виборчої Конференції відбувається оновлення бази даних Асоціації.

7. Які методи комунікації з випускниками та з членами Асоціації?

Розсилка вісника Асоціації. Інформування через відкриту групу у фейсбуці.

8. Розмір річного бюджету. Фінансові потреби Асоціації.

Немає чітко визначеного бюджету. Фінансові потреби залежать від кількості та масштабу подій.

9. Які засоби фандрейзингу використовуються?

Членські внески у розмірі 150 гривень на рік. Благодійна допомога випускників. Спонсорська допомога. Негрошовий внесок Університету (надання приміщень). Також є формат генерального та ексклюзивного партнерства з юридичними компаніями, які виділяють фінансування та здійснюють юридичний супровід на постійній основі.

Збираються кошти доброчинців на іменні стипендії для студентів.

10. Якого типу заходи проводить Асоціація? Для кого? Як часто?

Асоціація на запит випускників проводить зустрічі випускників. На регулярній основі Асоціація організовує семінари та круглі столи для студентів Університету із запрошенням випускників. Щорічно проводить конкурси серед студентів для нагородження іменними стипендіями від випускників. Асоціація сприяє працевлаштуванню студентів.

Асоціація випускників Києво-Могилянської Академії

1. Цільова аудиторія.

Випускники та студенти Києво-Могилянської Академії.

2. Правовий статус Асоціації. Чи зареєстрована Асоціація офіційно?

Громадська організація «Асоціація Випускників НАУКМА» юридично зареєстрована з 2004 року, однак її робота носила несистематичний характер. З травня 2011 року відновила постійну діяльність.

3. Мета діяльності.

Об'єднати випускників НАУКМА у Могилянський клан. Кожному учаснику Асоціації створити можливості для збільшення соціального капіталу та індивідуального розвитку.

Ми хочемо стати впливовою громадською організацією, яка:

- Створить вигоди для випускників
- Буде впливати на процеси в Альма-матер та допомагати їй
- Впливатиме на суспільні процеси [33]

4. Організаційна структура Асоціації. Чи є наймані працівники? Чи залучаються волонтери до діяльності?

Органи управління:

- Загальні збори Асоціації
- Президент Асоціації
- Правління Асоціації
- Наглядова Рада Асоціації

Також у Правлінні є офіційний представник НаУКМА.

Волонтери залучаються на регулярній основі.

5. Кількість членів. Чи є фіксоване членство?

Членство фіксоване. 90 дійсних членів Асоціації, 204 поінформованих членів Асоціації.

6. Чи є база даних випускників? У якій формі? Як часто оновлюється?

База даних випускників є в НаУКМА. Асоціація веде базу даних членів Асоціації, а також збирає успішні історії випускників.

7. Які методи комунікації з випускниками та з членами Асоціації?

Публічна сторінка в фейсбуці. Закрита група в фейсбуці. Розсилка по електронній пошті.

8. Розмір річного бюджету. Фінансові потреби Асоціації.

100 000 гривень на рік.

9. Які засоби фандрейзингу використовуються?

Збір членських внесків та добровільних пожертв. Створено ендавмент Асоціації, наразі він становить 400 тисяч гривень.

10. Якого типу заходи проводить Асоціація? Для кого? Як часто?

Регулярні нетворкінгові зустрічі (4 на рік). Зустрічі з відомими випускниками НаУКМА, благодійні заходи, спортивні заходи, симуляційні бізнес-ігри, практичні семінари, освітні проекти.

Інформація з наведених вище інтерв'ю демонструє декілька тенденцій, по яких можна класифікувати асоціації випускників:

- Самостійні – утворені як незалежні асоціації, самостійно забезпечують своє фінансування.
- Організаційно-, донороцентричні – утворені на базі організації, університету, донорської організації, адміністрування діяльності здійснюють не повністю,

фінансами забезпечені від «батьківської» організації, донора. Не будуть існувати без центральної організації.

- Змішані – утворені як незалежні асоціації, фінансуються переважно від «батьківської», донорської організації. Достатньо самоорганізовані, щоб діяти незалежно від центральної організації.

У комунікаційному напрямку варто відмітити тенденцію, яка є у всіх асоціацій – використання соцмереж як найшвидшого та безкоштовного способу спілкування та одночасного донесення інформації про свою діяльність на широкий загал.

1.3. Стан розвитку асоціацій випускників у світі.

Важко знайти закордонний університет, який не має асоціації випускників. Американські, Британські університети ініціювали створення таких Асоціацій разом із початком своєї діяльності. Багато асоціацій мають історію у понад 100 років. Таким чином зберігається інституційний досвід, передача кращих практик і традицій від випускників до студентів. Водночас звичні форми роботи не завжди дозволяють реагувати на швидко змінні виклики сучасності. Наприклад, Асоціація випускників Мічиганського університету існує понад 100 років. Керівництво Асоціації стикнулося з проблемою, що їх методи роботи добре працюють зі старшими випускниками, проте зовсім не діють на молоді випуски. Для подолання цієї ситуації, було проведено стратегічне планування, визначені напрямки залучення випускників та запущено цікаву інформаційну кампанію з повідомленням «Асоціація випускників це не тільки для старих людей» [19]. Це приклад того, як Асоціація проводить оцінку своєї діяльності та змінює підходи до роботи у разі необхідності.

Закордонні асоціації випускників навчальних закладів пропонують випускникам дуже широкий спектр можливостей: знижки на платні послуги, що надаються в студентських кампусах, знижки на сувенірну продукцію

університету, знижки на ігри бейсбольної, баскетбольної, футбольної, хокейної ліги (в США більшість університетів мають спортивні команди, які грають у спортивних лігах різних рівнів). Але що зовсім не стосується університетського життя, то це дисконти на різні товари та послуги. Так, наприклад у Western Washington University, члени асоціації можуть отримати дисконт на оренду авто від фірми Avis, обслуговування авто від компанії Hertz та туристичні путівки зі знижкою від Alumni Travel Adventures. Туристичні клуби/організації є в переважній більшості асоціацій. Більшість із них обмежується регіональним туризмом, проте є і такі, хто перетворив поїздки з випускниками на вигідний бізнес. Університет Колорадо пропонує знижку на проведення урочистих заходів у клубі для випускників. Асоціація випускників Стенфордського університету поєднала «брудні руки», волонтерство та зустрічі випускників. У своїй програмі Стенфорд на фермі вони пропонують випускникам з сім'ями або групами провести волонтерський вихідний на фермі, тим самим допомогти і поспілкуватися. Випускники Університету Орегону вирощують виноград, виготовляють і продають вино власної марки.

Головне у прикладах, наведених вище, те, що команди асоціацій випускників постійно шукають шляхи для збільшення залучення нових членів та підтримки інтересу в інших. Вони роблять бренд, який потім успішно продають, як в сувенірному еквіваленті, так і в еквіваленті добровільних пожертв на університет. У тому числі з внесків випускників формуються університетські ендавменти. Найбільший в історії університетів ендавмент має Гарвард (США). Цього року він склав \$39,2 мільярди доларів [16].

Асоціація випускників парламентського стажування (Канада)

Приклад цієї асоціації цікавий в контексті роботи тим, що за сферою діяльності вона схожа до громадської організації «Ліга інтернів», яка досліджується у Розділі 3.

Асоціація випускників парламентського стажування є добровільною, неприбутковою асоціацією колишніх інтернів канадського парламенту.

Завданнями Асоціації є:

1. Підтримка цілей і завдань Програми
2. Сприяння створенню мереж для випускників та друзів Програми.
3. Підвищення впізнаваності Програми.
4. Підвищення триваючу цінність Програми для чинних інтернів, колишніх учасників та спонсорів.
5. Надання випускникам можливості продовжувати співпрацю з Програмою та віддячити Програмі [23].

Асоціація організовує регулярні заходи для випускників, колишніх парламентарів, спонсорів Програми та нинішніх інтернів: від обідів з запрошеними спікерами до неформальних прийомів, вечері в пабах та інші зустрічі. У щорічному прийомі випускників беруть участь депутати, міністри уряду, бізнес-лідери, науковці, журналісти та випускники з усієї країни.

Комунікація відбувається у групах в фейсбуці <https://www.facebook.com/groups/ParliamentaryInternAlum/> та в LinkedIn <https://ca.linkedin.com/company/parliamentary-internship-programme-programme-de-stage-parlementaire>

База даних оновлюється співробітниками Асоціації та за бажанням самими випускниками шляхом повідомлення.

Асоціація випускників парламентського стажування створює випускникам можливість віддячити Програмі за отриманий професійний досвід, який змінив їх життя. Асоціація організовує щорічну кампанію зі збору коштів для підтримки Програми з метою забезпечення майбутнім інтернам можливості такого стажування.

Також створений фонд іменної стипендії Хейлз і Херлі, названої на честь покійного депутата Альфреда Хейлза, який надихнув на заснування Програму в 1969 році, і на Джеймса Росса Херлі, першого директора Програми в 1969—1975 роках.

1.4. Загальні підходи до організаційного розвитку асоціацій випускників

Організаційний розвиток – процес створення функціональної спроможності окремих організацій громадянського суспільства та державних установ. Функціональна спроможність відноситься до систем і процесів, які організація потребує для ефективної роботи, тим самим збільшуючи їх вплив (визначення Pact) [27].

Важко знайти єдиний підхід до організаційного розвитку, оскільки незважаючи на велику кількість підходів, рекомендацій, методологій з оцінки та планування, процес організаційного розвитку все одно лишається динамічним та творчим. Можна провести ідеальну оцінку, розробити детальний план, але зазнати невдачі у його втіленні, адже жодна таблиця не врахує питання мотивації, внутрішньої культури організації, емоційного стану або професійного вигорання працівників. ПРООН в Україні слушно зауважує, що «Метою організаційного розвитку є не просто посилення здатності організації працювати з наявними питаннями або вирішувати її поточні проблеми» [41]. А це означає, що не може бути організаційного розвитку заради розвитку, посилення спроможностей організації має на меті сприяння досягненню цілей та реалізації місії організації.

Відповідно до підходу ПРООН в Україні є десять основних компонентів організаційного розвитку:

1. Організаційний розвиток посилює вміння організації реагувати на виклики у майбутньому.
2. Організаційний розвиток розвиває здатність організації навчатися.
3. Для цілей організаційного розвитку організації розглядаються як цілісні системи взаємопов'язаних компонентів, у ході організаційного розвитку робота ведеться з групами, а не лише з індивідами.
4. В організаційному розвитку багато уваги приділяється організаційній культурі.
5. В основі організаційного розвитку – свідомі, а не випадкові зміни.

6. Організаційний розвиток включає процес оцінки, яка надається шляхом співпраці щодо вивчення діяльності.
7. У фокусі організаційного розвитку знаходяться люди, а не матеріальні ресурси.
8. Для організаційного розвитку використовуються мікро- та все частіше макроініціативи.
9. Організаційний розвиток базується на тривалих процесах, а не короткострокових ініціативах.
10. Організаційний розвиток покликаний підвищити ефективність організації відповідно до того, як сама організація її визначає [41].

Як і будь-який процес, процес організаційного розвитку складається з етапів:

1. Здійснення оцінки рівня організаційного розвитку
2. Виявлення проблем та формування пріоритетів для подальшого реагування
3. Розробка плану організаційного розвитку
4. Впровадження плану організаційного розвитку
5. Оцінка результатів впровадження плану

Окремо варто наголосити на важливості п'ятого етапу організаційного розвитку, оскільки в реаліях роботи українського громадянського суспільства, яке постійно перебуває умовах жорстких дедлайнів, швидкої динаміки, багатозадачності проектів та неочікуваних викликів, на які доводиться незаплановано реагувати, на оцінку результатів, рефлексію та роботу над помилками зазвичай не залишається часу.

На етапі оцінки організаційної спроможності важливо розуміти, з яких компонентів вона може складатися. Нижче наводимо можливі сфери організаційного потенціалу. Перелік не є вичерпним та може змінюватися/доповнюватися від рівня розвитку і потреб організації.

Місія та стратегічне планування (місія, стратегічне планування, операційне планування).

Керівництво та управління (структура органів правління та їхні обов'язки, ефективність органів правління, відносини між органами правління та менеджментом організації, стилі управління, кадрова політика, розподіл обов'язків, можливості для зростання персоналу, тайм-менеджмент, оплата праці, залучення волонтерів).

Фінансове управління (фінансові системи, фінансовий контроль, фінансова звітність, контроль за основними активами, аудит).

Фінансова життєздатність (стратегія залучення фінансів, внутрішня спроможність для залучення фінансування, диверсифікація джерел фінансування).

Управління проектами (планування, звітність, розвиток нових напрямків).

Комунікація (брендова політика, позиціонування організації, зворотній зв'язок).

Контроль якості (моніторинг та оцінка організації, моніторинг та оцінка програм, застосування результатів моніторингу та оцінки).

Партнерство та співпраця (відносини з державними органами, відносини з місцевим самоврядуванням, відносини з іншими НУО, відносини з приватним сектором, членство в асоціаціях НУО).

Загалом для оцінки організаційної спроможності можна і рекомендовано користуватися вже існуючими інструментами. Це може бути інструмент «Оцінка організаційного розвитку», запропонований USAID (у Розділі 3 представлені результати практичного застосування такої оцінки); модель оцінки організаційного розвитку «трьох кіл» - стратегії, структурні питання, процеси (сторінка 25 Посібника для практиків: про організаційний розвиток простою мовою [41]), розроблений Intrac для ПРООН в Україні; інструмент самооцінки з організаційного розвитку ОГС - Єднання (доступний після реєстрації на порталі <http://ednannia.ua/>).

РОЗДІЛ 2

Загальні рекомендації щодо розвитку асоціацій випускників

2.1. Комунікація та залучення випускників до асоціації.

Застосування Загальних принципів залучення випускників

Деякі принципи залучення випускників застосовуються у всіх типах асоціацій, наприклад, використання спільного досвіду для формування почуття ідентичності, яке триває в часі за межами самого досвіду. Інші загальні принципи включають визначення пріоритетів у взаємодії з випускниками, створення сильного бренду для організації випускників та надання випускникам інформації, яку вони не можуть отримати в інших місцях.

Підготувати студентів/учасників до ідентифікації себе як випускників

Як правило, найбільш ефективним є представлення ідеї вступу до асоціації випускників на ранніх стадіях комунікації асоціації зі своїми потенційними учасниками. Це дає змогу з самого початку формувати єдину ідентичність випускників та будувати стосунки за принципом позитивної співпраці. Тривалість навчання, стажування або іншої програми не відіграє принципового значення. Це може бути як кількарічне навчання, так і одномісячне стажування.

Такий підхід може бути впроваджений на ранній стадії комунікації, позиціонуючи асоціацію як «привілей» або додаткову цінність до програми навчання. Часто випускники Програми стажування у Верховні Раді України зауважують, що відчують «пустоту» після того, як вони закінчують піврічне стажування. Цей момент можна використати для залучення випускників до асоціації, наприклад, надіславши через кілька днів після завершення Програми електронного листа з пропозицією долучитися до асоціації. Цільова група саме в цей момент налаштована на контакт та готова діяти.

Працівники та члени асоціацій, під час інтерв'ювання підкреслили важливість акцентування уваги на цінності вступу випускників до асоціації та періодичному повторенні цієї інформації. «Ви повинні чітко сформулювати, для чого випускнику асоціація, як до неї долучитися та що можна робити в її рамках», - зазначив Максим Кияк, випускник багатьох навчальних програм та стажувань, член щонайменше 4-х асоціацій випускників. Але варто пам'ятати, що цінність асоціації може бути створена тільки тоді, коли дотримується відповідна якість програм навчання, стажування тощо, і коли учасники встигли відчутти та оцінити цю якість, відповідно отримати основну цінність програм.

Є декілька можливих варіантів взаємодії асоціації та учасників на етапі перебігу програми:

- запрошення випускників до вітального слова під час відкриття програм – демонструє цінність здобутого досвіду та бажання ділитися ним після закінчення програми;
- проведення неформальних нетворкінгових заходів із залученням випускників членів асоціації – привчає учасників до комунікації вже після випуску;
- створення менторських програм для учасників за участі випускників – забезпечує передачу досвіду та дає додаткову цінність програмі;
- проведення випускниками певних заходів (лекцій, семінарів тощо) – цей варіант є взаємно цікавим як для учасників, так і для самих випускників, оскільки вони мають авторитетну площадку для виступу;
- залучення учасників як волонтерів на закриті заходи для випускників – підкреслює елітарність та унікальність асоціації, привідкриває завісу таємниці того, що відбувається після випуску.

Залучати випускників для підтримки місії організації

Випускники можуть служити місії “батьківської організації” шляхом адвокаційної роботи, волонтерство в асоціації, допомоги у рекрутингу майбутніх студентів/учасників надаючи рекомендаційні листи або відбираючи

учасників на співбесідах (які після також стануть випускниками та потенційними членами асоціації). Для прикладу, громадська організація «Ліга інтернів» завжди залучає випускників до відбору нових учасників Програм стажування. На першому етапі вони читають анкети, виставляючи бали конкурсантам, на другому етапі декілька випускників щороку беруть участь у співбесідах в якості членів Комісії. Варто відмітити, що з кожним роком зацікавлення брати участь в рекрутингу з боку випускників зростає. Так, якщо у 2011 – 2016 анкети читало 12-25 випускників, то у 2017 році – 40, а у 2018 році – 46 випускників.

Часто співробітники асоціації залучають випускників індивідуально або неофіційно, проте краще надати такій співпраці більш структурований і систематичний формат. Це підвищить обізнаність членів асоціації про роботу і розуміння мети організації, а також збільшить показники та наочність досягнень, у тому числі втілених у роботі випускників.

Можливі варіанти надання прямої підтримки асоціації випускниками:

- забезпечення зворотного зв'язку, надання рекомендацій щодо нових ініціатив та надання допомоги у визначенні пріоритетів потенційних майбутніх програм в організації;
- залучення випускників свого набору до асоціації;
- пошук майбутніх студентів, стипендіатів, стажерів, волонтерів тощо, які відповідають вимогам навчальних закладів, проектів, організацій;
- просування бренду організації та актуалізація важливості місії організації;
- підсилення власним статусом, авторитетом, посадою конкретні ініціативи асоціації, виступаючи в ролі «силової підтримки» для співробітників;
- стратегічне планування майбутнього асоціації та «батьківської організації» на основі власного досвіду в якості студентів/учасників.

Варто зауважити, що усі запропоновані варіанти залучення випускників до роботи асоціації вимагають значних інвестицій робочого часу та бюджету

персоналу асоціації, а також вимагають наявності у персоналу певних знань та навичок (наприклад, фандрейзингу або управління волонтерами).

Компенсувати короткочасний досвід

В університетах ідентифікація випускників базується на тривалому кількарічному навчанні. У спільнотах корпоративних випускників ідентифікація випускників ґрунтується на довгостроковій роботі та взаємодії зі стабільною професійною групою колег. Такі умови сприяють створенню міцних зв'язків та ідентичності спільноти, що неможливо, наприклад, коли учасники короткострокових програм стажування або навчальних програм перебувають разом лише протягом декількох тижнів. Ці довгострокові взаємодії значною мірою відсутні в асоціаціях випускників, які ми також розглядали раніше (наприклад Асоціація випускників «Молодь змінить Україну» або Київська ініціативна група Альпбах). Щоб компенсувати стислість досвіду живого спілкування, організатори повинні враховувати фактори, які найбільш ймовірно породжують почуття єдності та спільної ідентичності (а саме вони є ознаками успішних асоціацій випускників).

Цими факторами є:

1. Актуальність та привабливість

Чи є досвід і знання, здобуті в рамках цієї організації/проекту важливим для подальших професійних досягнень ті цілей конкретного випускника?

2. Ефективність, корисність і результат

Чи надає цей досвід практичну цінність в такій мірі, що учасники проектів/програм можуть фінансово підтримати його подальшу роботу?

3. Унікальність

Припускаючи, що здобутий досвід має певну цінність для учасників, чи цей досвід є настільки унікальним, що його неможливо здобути іншим шляхом, ніж в цій конкретній організації?

4. Сприйняття факторів 1 - 3 учасниками

Чи є зазначені вище фактори зрозумілими для учасників? Чи вони їх приймають для себе? Чи можуть випускники навести приклади, що

характеризують цінність цих факторів для них особисто? Це стане свідченням асоціації себе з ідентичністю спільноти, її цінностей, приналежності протягом життя?

5. Якість взаємодії

Чи заходи в межах діяльності асоціації (зустрічі, презентації, круглі столи тощо), які випускники відвідують як учасники, створюють для них додаткову інформаційну цінність для роботи, комунікації?

6. Частота взаємодії

Наскільки часто випускники взаємодіють з «брендом» асоціації? Наприклад, один електронний лист на рік не створить стабільної взаємодії, а наявність корисної сувенірної продукції або щомісячний інформаційний бюлетень навпаки будуть постійно нагадувати про асоціацію.

7. Регулярність взаємодії

Наскільки послідовно планується комунікація з організацією або з іншими випускниками? Навіть не дуже часта діяльність повинна мати певну регулярність (наприклад, Асоціація випускників «Молодь змінить Україну» проводить щорічну Конференцію випускників, Клуб випускників міжнародної Парламентської стипендії в Україні проводить прийом з нагоди відбору нових учасників).

8. Самоорганізація та пост-досвід

Чи комунікують випускники між собою самостійно без втручання асоціації? Чи просто пасивно отримують інформацію та збираються за ініціативи асоціації? Самоорганізація не виникає нізвідки вже після закінчення програм. Запропонувати зручні засоби комунікації (група в месенджері, закрита група у фейсбуці, розсилка по електронній пошті) учасникам програми пропонують організатори ще під час навчання. Тоді звичка підтримувати зв'язок створюється та лишається після випуску. Громадська організація «Ліга інтернів» запропонувала учасникам Програми стажування у Верховній Раді України 2015-2016 року створити власний хештег для фотографій та дописів в рамках Програми. Цей хештег #шотамуінтернів випускники використовують

досі для публікацій своїх самостійно організованих зустрічей. Окрім пост-досвіду цей приклад демонструє ще постійне нагадування про належність до спільноти.

Визначити пріоритетні методи залучення випускників

Існує багато способів залучення випускників, але зупинимося на найбільш доступних для працівників асоціації.

1. Обмін інформацією

Надсилання інформації про досягнення випускників. Актуалізація тем, які були важливі для певного набору учасників.

2. Події

Організація подій для офіційних або неформальних зустрічей випускників. Можна використовувати географічну або тематичну прив'язку (наприклад, Американські Ради з міжнародної освіти щороку проводять зустрічі випускників Програми Професійних Стажувань по всіх країнах-учасницях). Якщо випускники географічно знаходяться далеко, то варто також організувати тематичні вебінари з можливістю одночасного онлайн спілкування.

3. Спеціальні програми по інтересах

Випускники, що входять до асоціації, можуть сформувати перелік актуальних для них тем, які стануть основою стратегії роботи асоціації. Ці тематичні групи можуть працювати проектно або зустрічатися підгрупами. Ще незалучені випускники можуть долучатися до асоціації, виявляючи інтерес саме до окремого напрямку її роботи.

4. Визнання

Асоціації можуть легко визнати гідну роботу випускників. Якщо помітне досягнення безпосередньо пов'язане з роботою випускника як колишнього учасника програми, це створює міцніший зв'язок між організаційною метою та досягненням.

Іншим фактором визнання є визнання роботи випускників, які працюють від імені самої «батьківської організації», або від імені її асоціації. Також волонтерство в асоціації може бути визнане подібне як особливе служіння.

Визнання не повинно бути суто формальним, тобто обмежуватися нагородами, призами, званнями. Воно може бути і неформальним - наприклад, згадування в публікаціях, посилення на соціальні медіа та професійні продукти випускників, розміщення інфографік з успішними історіями, створення коротких відеоблогів, які демонструють зв'язок особи з організацією.

5. Подальша підтримка

Організації можуть зміцнювати зв'язки з випускниками, надаючи фінансову або матеріально-технічну підтримку їх діяльності, що пов'язана з їх навчанням/стажуванням в рамках програми організації (наприклад, Посольство Сполучених Штатів Америки щорічно оголошує конкурс грантів для випускників програм обміну, які фінансуються Урядом США; Асоціація Випускників НАУКМА має спеціальний фонд підтримки тих, хто потребує допомоги). Важливо також приділяти увагу публічності такого роду проектам.

6. Доступ до даних

Сформована база даних усіх випускників програм дозволяє співробітникам асоціації ідентифікувати експертів з предметних питань для консультації або запрошення до тематичних ініціатив. Варто інформувати учасників про подібну форму залучення ще під час їх перебування у програмі, щоб вони були готові до звернень та комунікації. Наприклад, асоціація може визначити серед своїх випускників велику групу тих, хто займається макроекономікою та запросити їх на тематичний захід по цій темі. Така взаємодія пов'язує місію асоціації з реальними інтересами її випускників.

У роботі з даними одним із найбільш важливих аспектів є їх оновлення. Це пріоритетне завдання будь-якої асоціації. Соціальні медіа сьогодні дозволяють збільшити комунікаційні засоби, але ніяк не відмінюють необхідність комунікувати з випускниками персонально та індивідуально. (наприклад в громадській організації «Ліга інтернів» відгук на загальну

розсилку із повідомленням про дату Загальних Зборів склав 13%, а на персональні повідомлення членам асоціації – 95%).

Організації повинні закладати в план бюджету витрати на оновлення баз даних, а також розраховувати на таку роботу час співробітників. Для того, щоб мотивувати випускників оновлювати свої дані в базі, варто шукати та пропонувати їм можливі вигоди від такого оновлення. Це може бути постійна розсилка ексклюзивних вакансій, можливості участі у певних тренінгах з обмеженою кількістю місць тощо. Деякі потужні асоціації створюють онлайн бази, де необхідно зареєструватися, щоб отримати контакти інших зареєстрованих випускників. Але практика програм Erasmus та американських програм обміну показує, що такі закриті онлайн-бази не є дуже популярними серед користувачів, оскільки подібні портали не витримують конкуренції із соціальними мережами.

2.2. Управління та внутрішня організація асоціації.

Сформулювати місію асоціації випускників та/або заявлені цілі

Асоціація повинна чітко та лаконічно донести до своєї випускників, чому вони хочуть залучати випускників до діяльності. Є дуже формальні приклади заявлених цілей, які формуються для реєстрації Статуту. Є більш прості та зрозумілі.

Асоціація випускників НАУКМА визначає місію так «Об'єднати випускників НАУКМА у Могілянський клан. Кожному учаснику Асоціації створити можливості для збільшення соціального капіталу та індивідуального розвитку» [33]. Часто асоціації, особливо ті, які не є офіційно зареєстрованими, не має чітко визначеної місії та цілей, але дає випускникам чітке уявлення, як можна взаємодіяти та підтримувати організацію.

Визначити, хто є «випускником»

Організації можуть вільно на власний розсуд визначати тих, хто буде мати статус випускників та тих, хто може входити до асоціації. Асоціації, які

були досліджені, мають абсолютно різні моделі членства. Асоціація випускників «Молодь змінить Україну» вважає усіх учасників програми членами асоціації. Асоціація випускників Програми стажування у Верховній Раді України та інших органах влади – ГО «Ліга інтернів» включає до асоціації тільки тих випускників, хто написав заяву про вступ та сплатив вступний внесок. Для прикладу, велика кількість асоціацій випускників університетів США приймають до своїх лав усіх бажаючих (це можуть бути батьки випускників, спонсори, місцеві жителі тощо).

Визначити чіткі вигоди від випускників для організації

Стосунки з випускниками повинні бути двосторонніми, з користю як для випускників, так і для асоціації. Організація може отримати:

- Безпосередню адвокацію бренду асоціації та / або програми.
- Рекрутування нових учасників або членів асоціації.
- Оцінювання кандидатів на участь у програмах.
- Професійну допомога асоціації, участь у керівних органах.
- Філантропія (пряма фінансова підтримка) або фандрейзинг (пошук потенційних донорів, збір спільнокошту тощо).

Визначити чіткі вигоди від асоціації для випускників

Центральним для сучасної практики залучення випускників є розуміння того, що цінність від співпраці повинна бути взаємовигідною для самої асоціації та для випускників. Така модель дозволить навіть підвищувати зацікавлення сторін в процесі роботи та може збільшити надання часового ресурсу, експертизи або іншого професійного та соціального капіталу. Таким чином асоціація буде реалізовувати свої цілі та демонструвати ефективність, а випускники будуть отримувати користь та зростання кар'єрних досягнень або задовольнятимуть особисті амбіції.

- Особисті та професійні контакти

Перш за все це можливість контактувати з успішними та цікавими людьми. Асоціації випускників утворюють щось на зразок закритих клубів, у яких достатньо бути своїм. Вільний доступ до експертів, високопосадовців дає

очевидні вигоди для інших випускників. Випускники можуть обмінюватися професійно важливою інформацією в мережі, включаючи інсайдерські дані або давати більш короткий шлях в пошуках тих чи інших даних. Саме тому важливо підтримувати загальне відчуття зв'язку серед випускників.

- Професійна експертиза

Асоціація випускників може рекомендувати спеціалістів різних галузей, які належать або прихильні до спільноти.

- Доступ до бази потенційних працівників.

Деякі випускники знайдуть цю можливість професійно корисною, оскільки через спільноту випускників можуть підібрати не тільки професіонала на роботу, а також людину зі схожими цінностями та інтересами.

- Можливість рекомендувати учасників на програми.

Таку опцію надає своїм випускниками Українська школа політичних студій, більше того, без рекомендації від випускників неможливо подати документи на участь у Школі.

- Можливість бути номінованим на закордонну поїздку, стажування.

Такою можливістю користується громадська організація «Ліга інтернів», номінуючи випускників на програму освітнього візиту до США «Відкритий світ».

- Доступ до майбутнього фінансування.

Це можуть бути цільові мікро-гранти, які отримують випускники на конкурсній основі для проектів.

Створити волонтерські ролі для випускників

Організації всіх видів використовують волонтерство як засіб задіяння випускників у життя організації. Це дає подвійні переваги: 1) забезпечується доступ до експертних знань, якими володіють учасники асоціації; 2) створюється доступний засіб для комунікації та обміну досвідом для випускників.

Існує кілька обґрунтувань для залучення випускників як волонтерів. По-перше, волонтери підсилюють невеликі асоціації, додаючи ресурси, які в

іншому випадку не були б доступні для маркетингу, піару, розвитку, фандрейзингу. Крім того, волонтери, вкладаючи власний час і досвід, відчують більшу причетність до асоціації та працюють на організаційний результат як на свій власний. Зацікавленість і породжує орієнтацію на успішний результат. У більшості випадків такі волонтери також є і фінансовими донорами асоціації. Наводимо приклади волонтерських ролей:

- Голова Правління або виконавчий директор

На цьому найвищому рівні управління випускники можуть впливати на стратегію асоціації та напрями діяльності. На цій посаді випускник уособлює собою приклад успішності асоціації, вони демонструють реальний вплив програми організації на життя, тому їх інтерес полягає у забезпеченні позитивної динаміки росту та діяльності асоціації.

- Член Наглядової (дорадчої) ради

Ці особи можуть спрямовувати асоціацію та шукати рішення для питання “для чого ми це робимо?” та “як ми це робимо?”, виступаючи з позиції власного досвіду участі у програмах як випускники. Представники Наглядової (дорадчої) ради можуть бути обрані членами асоціації, але більш доцільно, щоб персонал асоціації пропонував, комунікував та готував цих представників, спираючись на реальні інтереси, професійний досвід та здатність сприяти позитивним результатам асоціації.

- Інформаційний партнери

Випускники можуть використовувати соціальні медіа, щоб поширювати інформацію про ініціативи асоціації та досягнення її учасників, можуть допомагати у плануванні подій, можуть робити розсилки або інші періодичні інформаційні повідомлення. Поширеною практикою також є проведення випускниками презентацій у своїх спільнотах або регіонах про діяльність асоціації або, що ще більш корисно, про програми «батьківської» організації.

- Радник

Випускники можуть бути радниками проектів, що представляють для них особливий інтерес, та ділитися відповідним релевантним досвідом.

- Координатор регіонального підрозділу

Випускники можуть створювати та очолювати географічно орієнтовані підрозділи або відділення, щоб підтримувати зв'язки з іншими випускниками у регіоні. Залежно від кількості випускників на місцях та інших факторів, вони можуть організовувати неформальні зустрічі або взаємодіяти без створення постійної структури.

- Відбір учасників програм

Випускники допомагають в оцінці анкет або інших вступних документів, проводять співбесіди. Також випускники можуть консультувати кандидатів на етапі відбору.

- Тренер, лектор, доповідач

Випускники можуть давати професійні лекції, тренінги, семінари, виступати у якості модераторів та спікерів на заходах асоціації.

- Учасники стратегічних сесій

Випускники можуть брати участь у стратегічних сесіях асоціації та наповнювати діяльність новими сенсами, ідеями, проектами. Це дуже корисна форма волонтерства для організаційного розвитку асоціації.

Більшість асоціацій не визначають волонтерські ролі для своїх випускників, тим самим не усвідомлюють та упускають багато ресурсів, якими можна користуватися безоплатно. Водночас менеджмент волонтерів також потребує робочого часу співробітників асоціації. Також варто звернути увагу на те, що у більшості волонтерських ролей можуть виступати не тільки випускники, а також прихильники, партнери та симпатички асоціації.

2.3. Перешкоди та виклики у діяльності асоціацій випускників

Існують реальні перешкоди, які можуть ускладнити створення та функціонування асоціацій випускників. До них відносяться:

Різні інтереси

Для того, щоб залучити більш широке коло учасників та, багато програм змішують учасників, чия освіта, інтереси та кар'єрні плани суттєво відрізняються один від одного. Ці передумови ускладнюють роботу з асоціацією в контексті актуальності та корисності послуг, що надаються. У такому випадку діяльність можна планувати тематично, але це означає заміна вужчого фокусування асоціації та користь диверсифікації тем. Такий підхід вимагає більше залучення людських та фінансових ресурсів.

Відсутність даних

Інвестиція ресурсів в збір та оновлення, підтримку цілісності та безпеки даних має сенс лише в тому випадку, якщо ви впевнені, що будете використовувати ці дані. Асоціації, з якими проводилися інтерв'ю, однозначно називали неповну базу даних та відсутність оновлення бази одним із найбільших викликів для системної роботи з випускниками. Це в значній мірі стосується як випускників вищих навчальних закладів, так й інших асоціацій випускників.

Час випускників

Випускники, які найбільш бажані для залучення в асоціацію, також є найбільш затребувані у сфері своєї професійної діяльності. Це може означати, що ті, хто справді представляють найбільший інтерес для асоціації надто зайняті, а ті, хто мають багато вільного часу, не так потрібні для постійного залучення в діяльність асоціації.

Невчасна, пізня взаємодія

Чим більше часу з моменту випуску проходить, тим складніше залучати випускників. Тому якщо робота системно не велася роками, мотивувати до вступу та активності асоціації випускників десяти-, двадцятирічної давності випуску дуже важко. Важливо показати практичну цінність взаємодії протягом найпершого року після закінчення програми.

Відсутність практичної цінності для випускників

У попередньому підрозділі наголошувалося на необхідності сформулювати і продемонструвати реальну цінність асоціації для випускників. Якщо це не зроблено, то асоціація втрачає та не оновлює своїх учасників.

Дисбаланс ширини в порівнянні з глибиною асоціації

Організації випускників, як правило, прагнуть залучити найбільшу кількість випускників до своїх лав. Однак необхідно балансувати залучення нових учасників з поглибленням їх взаємодії з асоціацією та вже задіяними учасниками. Велика кількість незадіяних учасників швидше стає проблемою для асоціації. Наприклад, якщо асоціація зареєстрована офіційно, а усі її учасники мають право голосу на загальних зборах, то буде вкрай важко зібрати кворум з великої кількості неактивних членів.

Відсутність стратегічного плану

Не всі асоціації, що були проінтерв'ювано, мають сучасний стратегічний план. Часто є плани діяльності на півроку-рік, але стратегічне бачення відсутнє. Така ситуація загрожує існуванню асоціацій як такої, оскільки діяльність планується на короткі проміжки та залежить виключно від команди, яка працює в конкретний проміжок часу.

Відсутність фінансування та сталої команди

Деякі асоціації свідомо обирають шлях неформальної роботи, без реєстрації, постійного фінансування та команди, яка працює в асоціації. Такий варіант діяльності можливий при наявності високої мотивації учасників, проте не гарантує постійну та системну роботу з учасниками асоціації.

РОЗДІЛ 3

Удосконалення механізмів організаційного розвитку асоціацій випускників на прикладі ГО «Ліга інтернів»

3.1. Ретроспективна інформація про ГО «Ліга інтернів»

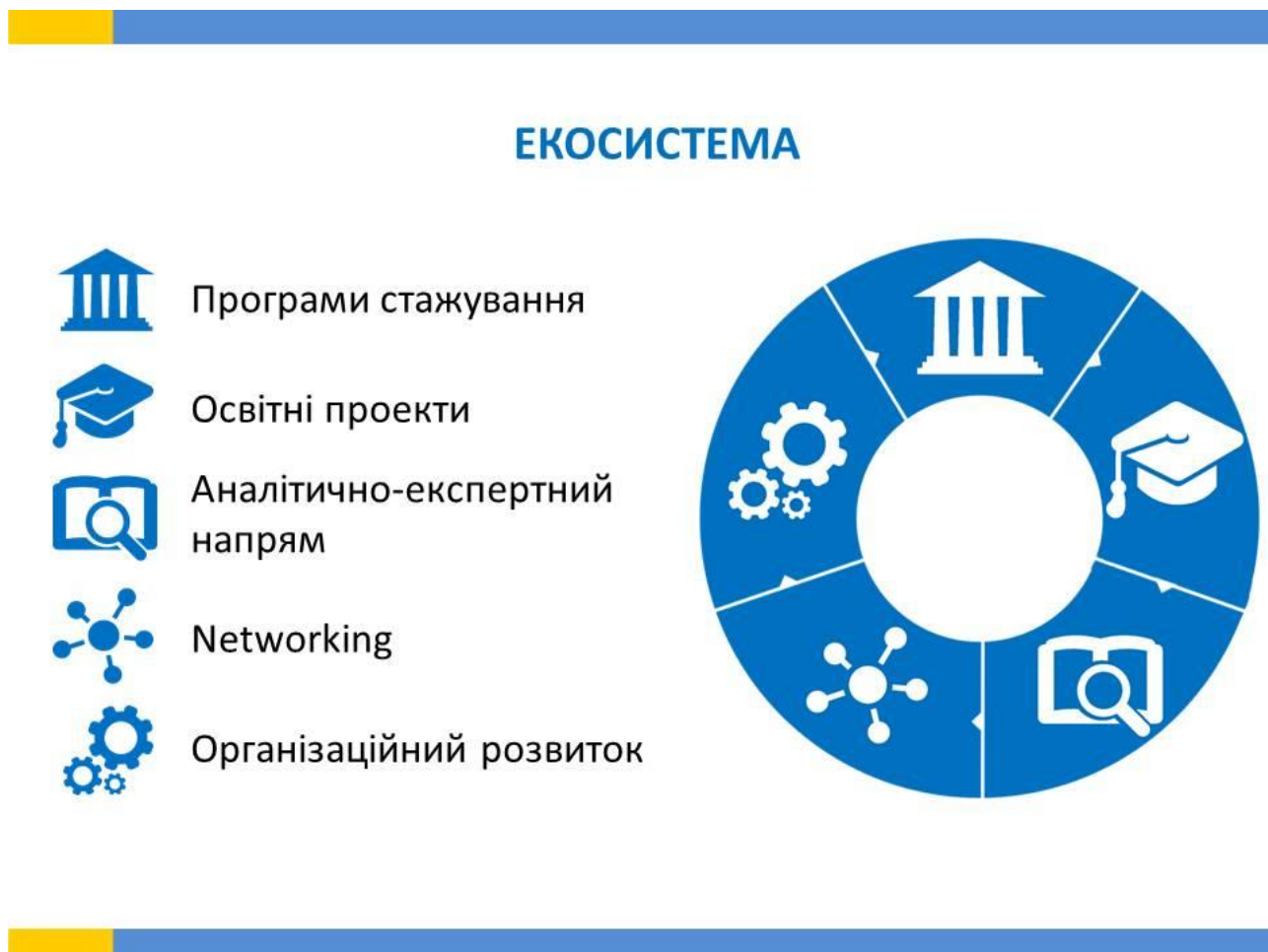
Громадська організація «Ліга інтернів» утворена у 2009 році як Асоціація випускників Програми стажування у Верховній Раді України та центральних органах виконавчої влади. На момент утворення організації Програма стажування у Верховній Раді України діяла вже 14 років (з 1995 року), а Програма стажування в центральних органах виконавчої влади – 2 роки (з 2008 року). Тоді адміністрування обох Програм стажування здійснювали співробітники Програми сприяння Парламенту ІІ, проекту технічної допомоги українському парламенту від Агентства США з міжнародного розвитку (USAID). Необхідність створення Асоціації була обумовлена тим, що донорські проекти не є стабільними для підтримки безперервного адміністрування та збереження інституційної пам'яті Програм стажування. За два роки, з 2009 по 2011 рік, адміністрування було повністю передано громадській організації «Ліга інтернів». Окрім роботи з Програмами стажування, Правління та працівники організації відновили контакти випускників та створили базу даних починаючи з 1995 року. Це поклало початок фактичній діяльності організації як Асоціації випускників. З часом діяльність організації розширилась на проведення освітніх проектів, адміністрування аналітичних центрів при Верховній Раді України, адміністрування Програми стажування в Адміністрації Президента. У 2016 році в результаті стратегічного планування було оновлено візію, місію, позиціонування організації та створено екосистему напрямків роботи (Рис. 3.1).

ГО «Ліга інтернів» – спільнота нової генерації державних службовців, політиків, громадських активістів, аналітиків та експертів, які є випускниками Програми стажування у Верховній Раді України та центральних органах виконавчої влади різних років.

Візія - Основою функціонування України є інтелект, компетенції, свобода людини та її розвиток.

Місія - Відкриваємо Людині можливості розвивати країну.

Рис. 3.1



3.2. Оцінка організаційного розвитку ГО «Ліга інтернів»

З метою визначення сфер організаційного розвитку громадської організації «Ліга інтернів», на які слід звернути особливу увагу, в листопаді разом з працівниками та Правлінням було проведено оцінку організаційної спроможності.

Назва заходу: Оцінка Організаційної Спроможності (далі - ООС) ГО «Ліга інтернів».

Дата та місце проведення: Київ, 29 листопада 2018 р.

Кількість учасників: 5

Проведення оцінки: оцінка виконувалась з використанням інструменту ООС ОСА, розробленого USAID (див. **Додаток 1**) Основною ціллю оцінки було визначення поточного стану організаційної спроможності Ліги інтернів (далі – ЛІ) та надання рекомендацій стосовно розробки плану дій з метою підвищення ефективності та життєздатності цієї організації. Нижче наводяться результати ООС для сфер діяльності організації у відповідності з вимогами ООС USAID ОСА (шкала оцінок показників була наступна: 1 – низька спроможність, 2 – базова спроможність, 3 – середня спроможність і 4 – висока спроможність).

Сфера спроможності «Управління»

1. Бачення/місія

У результаті обговорення учасники вирішили, що члени організації розуміють місію та її завдання, проте не всі члени організації розуміють місію та цілі – результат: Середня спроможність (3).

2. Організаційна структура

Учасники погодились, що організація має базову організаційну структуру - результат: Базова спроможність (2).

3. Склад та відповідальність правління

Учасники одностайно оцінили цей аспект наступним чином - результат: Середня спроможність (3).

4. Правовий статус

Усі учасники визнали, що правовий статус ЛІ повністю відповідає всім вимогам законодавства України - результат: Висока спроможність (4).

5. Планування правонаступництва

Учасники погодились з тим, що план правонаступництва існує де-факто, деякі його елементи викладені в Статуті організації, але необхідно його оформити у вигляді окремого документу - результат: Середня спроможність (3).

Сфера спроможності «Адміністрування»

1. Оперативна політика, процедури та системи

В результаті обговорення учасники вирішили, що цей аспект організаційного розвитку знаходиться на базовому рівні та вимагає підготовки переліку всіх необхідних процедур і прописати і доробити їх - результат: Базова спроможність (2).

2. Правила та процедури щодо відряджень

Учасники погодились з тим, що організація не має задокументованих правил та процедур щодо відряджень - результат: Низька спроможність (1).

3. Закупівлі

Висновок обговорення: організація не має задокументованих процедур закупівлі - результат: Низька спроможність (1).

4. Контроль за основними активами

Учасники погодились з тим, що організація має деякі правила та процедури контролю за основними активами, але вони не є повними та відповідними - результат: Базова спроможність (2).

5. Брендинг/Маркування

Учасники прийшли до висновку, що важливо розробити процедури брендингу/маркування, для всієї організації, а не тільки для окремих проектів - результат: Базова спроможність (2).

Сфера спроможності «Управління кадрами»

1. Посадові інструкції

Учасники погодились, що ЛІ має всі посадові інструкції для всіх працівників, які зберігаються як в організації, так і у працівників, проте зміст посадових інструкцій не повністю відповідає реальній роботі - результат: Середня спроможність (3).

2. Підбір кадрів та збереження кадрів в організації

У результаті обговорення було вирішено, що організація має середню спроможність за цим показником - результат: Середня спроможність (3).

3. Штатна чисельність

Учасники погодились, що організація має формальний план кадрового забезпечення, який не відповідає необхідній кількості штатних одиниць - результат: Базова спроможність (2).

4. Кадрова політика

Обговорення показало, що організація не має посібника з кадрової політики, проте проводить табелювання робочого часу - результат: Базова спроможність (2).

5. Тайм-менджмент персоналу

Результат обговорення – співробітники неякісно та невчасно заповнюють таблиці обліку робочого часу, що призводить до неможливості вчасно оцінити ефективність використання робочого часу - результат: Базова спроможність (2).

6. Документування професійного розвитку та рівнів оплати праці

Учасники прийшли до висновку, що цей показник відповідає базовому рівню, оскільки оплата праці підвищується відповідно до підвищення професіоналізму та рівня відповідальності працівника - результат: Базова спроможність (2).

7. Політика в сфері оплати праці

На даний час цей аспект організаційного розвитку не є важливим для організації - результат: Низька спроможність (1).

8. Оцінка ефективності співробітників

Регулярно проводиться самооцінка працівників, проте цього інструменту недостатньо для повної оцінки ефективності працівника - результат: Базова спроможність (2).

9. Забезпечення демографічної та гендерної різноманітності кадрів

Учасники прийшли до висновку, що за цим показником результат: Базова спроможність (2).

10. Робота з волонтерами та стажерами

Дискусія виявила, що ЛІ не має ні відповідних правил, ні посібника - результат: Низька спроможність (1).

Сфера спроможності «Фінансове управління»

1. Фінансові системи

Обговорення продемонструвало, що в організації відсутні є системи фінансового управління, проте вони не використовуються в повній мірі - результат: Середня спроможність (3).

2. Засоби фінансового контролю

Учасники погодились з тим, що Всі засоби фінансового контролю присутні та використовуються - результат: Висока спроможність (4).

3. Фінансова документація

Всі процедури ведення фінансової документації присутні - результат: Висока спроможність (4).

4. Аудит

В організації аудит не проводився та не планується - результат: Низька спроможність (1).

5. Фінансова звітність

Обговорення продемонструвало, що організація має задокументовані процедури фінансової звітності, проте не всі процедури дотримуються у повному обсязі - результат: Середня спроможність (3).

6. Співфінансування

Було вирішено, що така діяльність в організації не виконується, тому цей показник не враховувався.

Сфера спроможності «Організаційне управління»

1. Стратегічне планування

Обговорення продемонструвало, що ЛП має стратегічний план, який потребує оновлення та обговорення з більш широким колом членів організації - результат: Середня спроможність (3).

2. Підготовка робочих планів

Учасники з'ясували, що на цей момент ЛП має річний план робіт тільки по проекту Програма стажування - результат: Базова спроможність (2).

3. Управління процесами змін

Обговорення показало, що процедури для відповіді на зміни відсутні, проте персонал реагує усталеними та неписаними практиками - результат: Базова спроможність (2).

4. Управління знаннями

Учасники підтвердили, що організація має активні зовнішні зв'язки та процедури обміну досвідом, але вони вимагають вдосконалення - результат: Середня спроможність (3).

5. Залучення зацікавлених сторін

За оцінкою учасників цей показник відповідає середній спроможності - результат: Середня спроможність (3).

6. Розвиток нових можливостей для підтримки діяльності

Учасники погодились, що ЛІ зробила попередні кроки для оцінки своїх майбутніх потреб - результат: Базова спроможність (2).

7. Комунікація

Стосовно цього аспекту діяльності учасники дійшли згоди, що він відповідає середній спроможності - результат: Середня спроможність (3).

8. Прийняття рішень

Учасники дійшли згоди, що керівництво прислухається до персоналу, а працівники відчувають свою відповідальність за виконання узгоджених рішень - результат: Висока спроможність (4).

Сфера спроможності «Управління виконання проектів»

1. Статус виконання проекту

Учасники погодились, що в ЛІ план роботи по проектах є, проте строки не завжди дотримуються - результат: Середня спроможність (2).

2. Перевірка роботи проектів на місцях

Було вирішено, що така діяльність в організації не виконується, тому цей показник не враховувався.

3. Стандарти

Учасники дійшли згоди, що певні стандарти послуг в організації існують, працівники з ними ознайомлені, проте не завжди дотримуються в повному обсязі - результат: Середня спроможність (3).

4. Функціональний контроль

Учасники погодились, що в даний момент цей показник не є релевантним для сьогоденного стану розвитку організації, тому він не враховувався.

5. Моніторинг та оцінка

Обговорення продемонструвало, що в ЛІ є план моніторингу та оцінки, план використовується співробітниками, проте результати не завжди використовуються - результат: Середня спроможність (3).

6. Забезпечення якості

Учасники погодились, що ЛІ має базову систему контролю якості послуг, що надаються, яка має бути удосконалена - результат: Базова спроможність (2).

Підрахунок кількісних показників продемонстрував такі результати оцінки організаційної спроможності ГО «Ліга інтернів»:

Табл. 3.1

Управління	3,0
Адміністрування	1,6
Управління кадрами	2,2
Фінансове управління	3,0
Організаційне управління	2,7
Управління проектами	2,8
Середній рівень організаційної спроможності	2,55

Висновки та рекомендації щодо оцінки організаційної спроможності

Результати проведення ООС продемонстрували, що НУО «Ліга інтернів» знаходиться на базовому рівні організаційної спроможності, який зростає до середнього рівня.

- Найбільш розвиненими сферами є «Управління» та «Фінансове управління». Вони показали середній рівень розвитку.
- Базовий рівень організаційної спроможності, який наблизився до середнього рівня, показали сфери «Організаційного управління» та «Управління проектами».
- На базовому рівні знаходиться спроможності мають «Управління кадрами».
- Найнижчий рівень продемонстровано по сфері спроможності «Адміністрування».

Головною рекомендацією є розробка плану дій ЛП щодо подальшого розвитку організаційної спроможності. Цей план має включати цілі, заходи, відповідальних за їх виконання та часові рамки реалізації плану.

Крім того, рекомендується, щоб ЛП продовжувала регулярно проводити процес ООС надалі (можливо, щорічно). Це дозволить об'єктивно оцінити процес виконання плану дії по розвитку організаційної спроможності та отримані результати.

Під час проведення оцінки організаційного розвитку разом зі співробітниками та членами Правління організації, було виявлено, що хоча громадська організація «Ліга інтернів» по своїй суті та відповідно до Статуту є Асоціацією випускників, фактично окремого напрямку роботи з випускниками екосистема (Рис. 3.1) організації не передбачає. Є більш загально визначений напрямок діяльності «нетворкінг». Практика дворічної роботи в межах означеної екосистеми показала, що подібне узагальнення призвело до того, що хоча заходи для випускників та членів Асоціації проводилися регулярно, вони забирали в організації великий ресурс часу та коштів, натомість не давали структурного та фінансового росту (Рис. 3.2). Це не означає, що заходи взагалі не ефективні та їх не потрібно проводити. Необхідно знайти управлінське рішення, яке дозволить збалансувати ситуацію.

Рис. 3.2



Для того, щоб сформулювати рекомендації з організаційного розвитку конкретно по роботі Асоціації випускників, наводимо результати SWOT-аналізу (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз).

Табл. 3.2.

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> - Сформована Асоціація. - Близько 100 активних 	<ul style="list-style-type: none"> - Змішування загальної діяльності організації з

<p>випускників.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Підтримка інституційної пам'яті. - Впливовий Голова Правління. - Збережена історія Програми стажування. - Широка мережа союзників серед інших Асоціацій випускників. - Ексклюзивні прямі контакти впливових гравців, донорських організацій. - Затребуваність випускників на вакансіях державної служби, в громадському секторі, комерційних структурах. - Сформований позитивний імідж Асоціації. - Регулярні заходи для випускників. - Партнерські відносини з Верховною Радою. 	<p>роботою в рамках Асоціації.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Відсутність бачення діяльності Асоціації. Відсутність комунікаційної стратегії. - Відсутність окремого співробітника для роботи з випускниками. - Недостача фінансування.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> - Прихід в організацію команди активних, професійних випускників. - Розширення стажування на сферу центральних органів влади. - Залучення до Асоціації випускників Програми 	<ul style="list-style-type: none"> - Занадто багато одноразових проектів-конкурентів, які розпилюють увагу. - Недобросовісні випускники. Репутаційні ризики від роботи з Верховною Радою.

стажування в АР Крим. - Експертиза від випускників. Залучення випускників до робочих груп по реформах.	
---	--

Для роботи по напрямку Асоціації випускників обрано три сфери організаційної спроможності, на яких необхідно зосередитися першочергово: Управління, Комунікація, Фінанси.

3.3. Розвиток спроможності «Управління»

1. Виділити окремий напрям діяльності «Робота з випускниками»
2. Розробити комплексну стратегію роботи з випускниками
3. Залучити співробітника під новий напрям діяльності
4. Прийняти управлінське рішення щодо переліку активностей з нетворкінгу:
 - 1) обрахувати чіткі затрати часу та фінансових ресурсів на кожен вид заходів;
 - 2) визначити цілі та очікувані результати від проведення кожного виду заходів;
 - 3) згрупувати заходи по типах та цільових аудиторіях;
 - 4) скоротити заходи, які не призводять до очікуваних результатів;
 - 5) скласти чіткий календарний плану заходів на рік.

Такі дії дозволять розподілити час персоналу, сфокусуватися на результаті замість «проведення заради проведення», зекономити ресурс організації.

5. Визначити перелік можливих волонтерських ролей в організації для випускників. Провести опитування серед випускників щодо можливості їх залучення на ці ролі.

Можливий перелік волонтерських ролей в форматі опитування:

- ✓ Я хочу організувати навчальні програми, тренінги, проводити лекції
- ✓ Я хочу організувати зустрічі з цікавими представниками політичної, культурної, громадської сфери

- ✓ Я хочу брати участь у написанні проектів
- ✓ Я хочу брати участь в реалізації проектів
- ✓ Я хочу допомогти у сфері фандрайзингу
- ✓ Я хочу допомогти в адмініструванні сайту та груп в соціальних мережах
- ✓ Я хочу готувати інформаційні матеріали
- ✓ Я хочу займатися аналітичною роботою
- ✓ Я хочу надавати допомогу у сфері, що стосується юридичних питань
- ✓ Я хочу брати участь в організації відбору Програми стажування
- ✓ Я хочу бути волонтером на заходах по декілька годин
- ✓ Я можу поширювати інформацію про роботу організації в регіонах
- ✓ Я хочу надавати фінансову підтримку роботі організації
- ✓ Я хочу фінансово підтримувати інтернів Програми стажування
- ✓ Ваш варіант
- ✓ Я не хочу брати участі у житті ГО «Ліга інтернів»

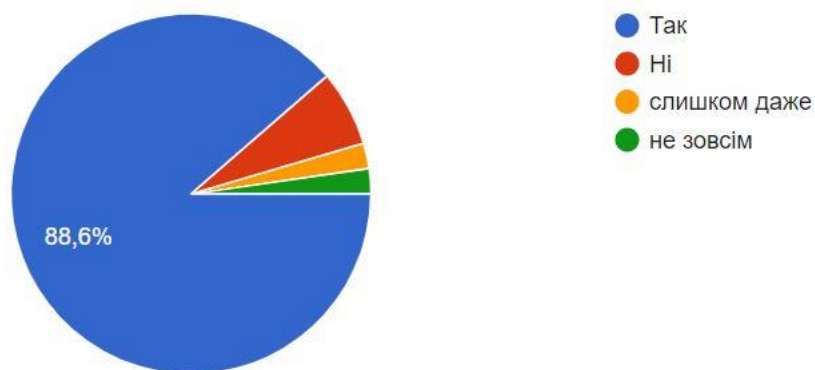
3.4. Розвиток спроможності «Комунікація»

Серед комунікаційних площадок «Ліга інтернів» на постійній основі використовує:

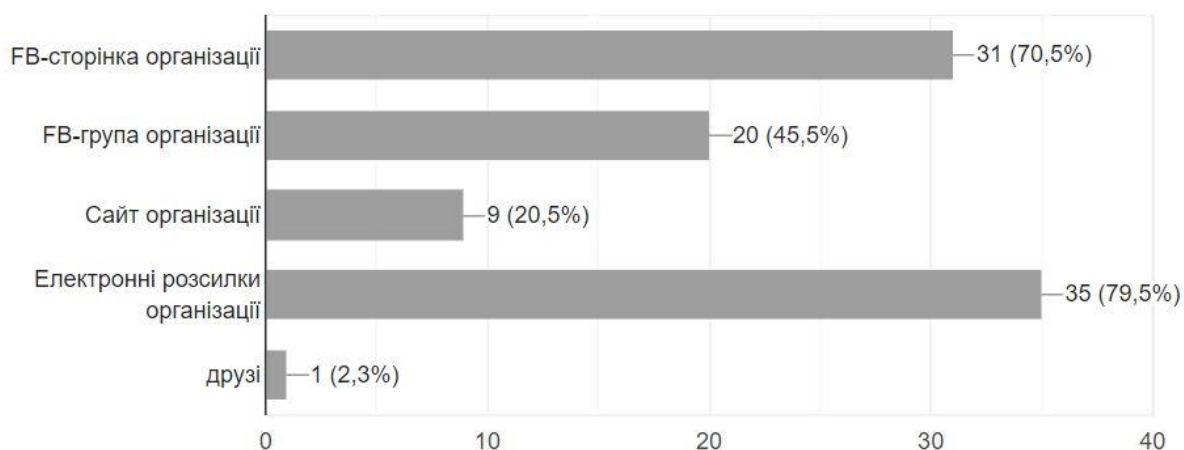
1. Веб-сайт interns.org.ua
2. Сторінка в фейсбуці <https://www.facebook.com/internsleague/>
3. Відкрита група в фейсбуці <https://www.facebook.com/groups/ligainterniv/>
4. 6 закритих груп у фейсбуці по роках стажування
5. Сторінка в інстаграм <https://www.instagram.com/liga.interniv/>
6. Розсилка для членів Асоціації
7. Розсилки по роках стажування

З метою дослідження того, наскільки члени Асоціації задоволені комунікацією з боку організації, було проведено опитування. З 152 членів на опитування відповіли 44. Результати представлені нижче.

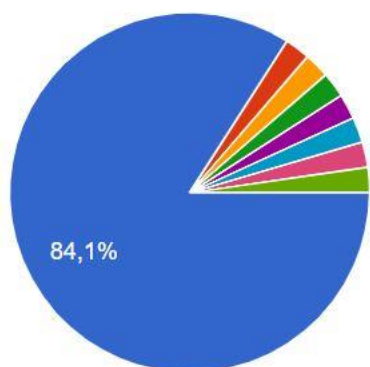
На Вашу думку, чи достатньо «Ліга інтернів» інформує членів організації про діяльність?



У який спосіб Ви зазвичай отримуєте інформацію про діяльність «Ліги інтернів»?

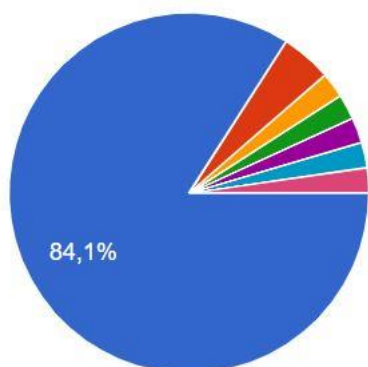


Чи задоволені Ви роботою фейсбук сторінки «Ліги інтернів»?



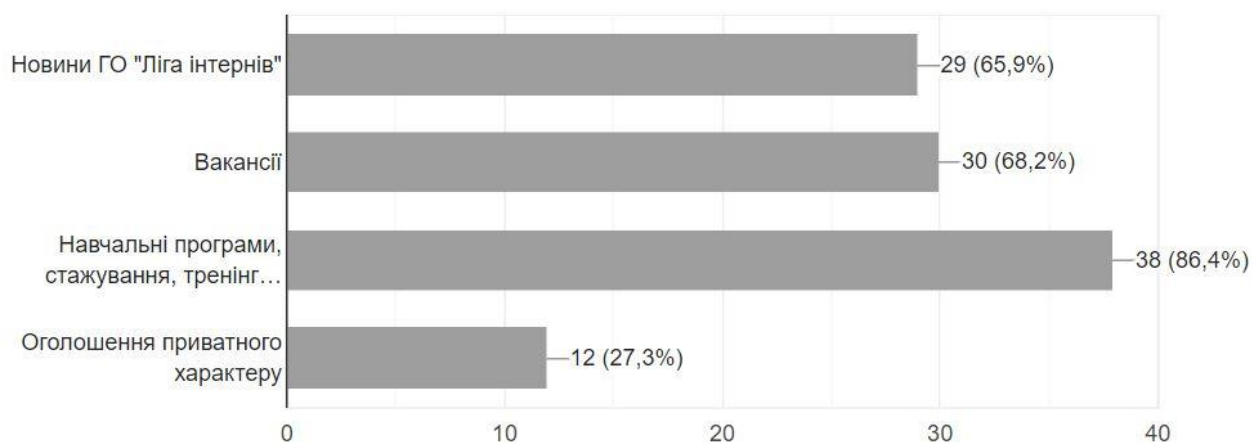
- Так
- Ні
- я не розумію, куди діваються пости + я часто путаюсь, інформація це зі сторінки чи з групи
- не підписана
- ДУЖЕ!
- не буваю у ФБ
- не користуюсь
- не слідкую

Чи задоволені Ви розсилкою інформаційних розсилок на електронні скриньки?



- Так
- Ні
- ДУЖЕ
- Не підписаний
- частково
- хочеться більше інформації про заходи
- Не маю розсилки

Яка з інформації, що надсилається Вам найбільш цікава та корисна?



Відкрите питання: Якої інформації про діяльність ГО "Ліга інтернів" вам не вистачає?

- Інформації достатньо (+ 20 відповідей)
- У візуалізованій формі я б хотіла б бачити результати засідань правління (прийняті рішення, намічені цілі) тощо (+ 2 відповіді)
- Я б хотіла бачити "неофіційну" інформацію про життя організації, її офісу, інтернів, це сприяло б розвитку корпоративної спільноти.
- Аналітики.
- Напевно, потрібно більше історій успіху.
- Яким чином можна долучитися до активної діяльності «Ліги інтернів»
- Всього вистачає, оновлення регулярні, цікаво читати про випускників, їх поради, анонси.
- Я би бажала бачити відеосюжети та цікаві статті про інтернів ВРУ.
- Маю можливість відвідувати заходи для інтернів поточного року. Хотіла б отримувати анонси щодо таких зустрічей.
- Якщо є можливість - долучилася б до екскурсійних заходів.
- Звіт про фінансову діяльність організації.
- Про заходи в регіонах від партнерів
- Навчальні програми, стажування, тренінги.
- Все що потрібно на сайті є
- План заходів на рік чи хоча б на місяць, як, наприклад, в Київській школі економіки
- Все потрібно експериментувати, а тоді вже маючи відгуки - впроваджувати на постійно.
- Мені не вистачає інформації щодо успішно виконаних завдань в комітетах ВРУ за участю випускників.
- Поширення інформації про діяльність ВРУ
- Можливо відео-сюжетів коротких з подій та заходів Ліги.

Опитування показало, що:

- інформацію для електронних розсилок членам Асоціації варто краще структурувати;
- членам Асоціації недостатньо інформації про поточну роботу Правління та працівників;
- варто більше уваги приділяти «живим» історіям та історіям успіху;
- частина членів Асоціації постійно проживають в регіонах України, тому інформація про події в Києві для них не є актуальною, проте їх варто інформувати про регіональні події. Таку практику не запроваджували навмисне, щоб не заспамлювати поштові скриньки членів Асоціації. Варто подумати про створення окремої розсилки для випускників, які проживають в регіонах.

Аналогічне опитування планується провести для всіх випускників Програм стажування «Ліги інтернів». Таким чином буде з'ясована думка прихильної, але менш активної аудиторії та на основі цього буде розроблена остаточна версія комунікаційного плану.

Комунікаційні завдання:

1. Визначити, які переваги Асоціація дає випускникам
2. Оновити базу даних випускників починаючи з 1995 року (до 10.10.2019).
3. Кожен контакт прокомунікувати особисто в телефонному режимі або в режимі повідомлення.
4. Базу даних перенести до CRM-системи з метою глибшого аналізу та зручного сортування контактів по групах.
5. Об'єднати випускників по групах зацікавлення.
6. Підготувати пакет інформаційних матеріалів до 25-річчя Програми стажування.
7. Зробити контент-план для наповнення соцмереж та веб-сайту.

3.5. Розвиток спроможності «Фінанси»

Враховуючи те, що «Ліга інтернів» не має стабільного фінансування, а джерела фінансових надходжень не диверсифіковані або диверсифіковані у непропорційній мірі, спочатку потрібно розвинути фінансову спроможність організації загалом.

Заплановані витрати організації у 2019 році

Табл. 3.3

№	Назва витрати	Донори	Очікувана сума надходження	Відповідальні
		Членські внески	80 000 грн (врахована кількість членів організації станом на 10.12.2018 з мінімальним членським внеском)	Виконавчий директор Фінансовий менеджер
1	Стипендія ім. Ольги Стефурак	Випускники Програми стажування	22 200 грн	Член Правління
2	Програма стажування в Апараті Верховної Ради	Спонсорська допомога Грант від NED	560 000 грн	Голова Правління Виконавчий директор
3	Програма стажування в Адміністрації Президента України	Не визначено	700 000 грн	Голова Правління
4	Програма стажування випускників німецьких ВНЗ в Апараті Верховної Ради	Посольство Німеччини в Україні	300 000 грн	Виконавчий директор Фінансовий менеджер
5	Моделювання роботи ВРУ «Ліга молодих парламентарів»	Посольство США в Україні	336 000 грн	Виконавчий директор
6	Розробка та проведення освітніх	ПРООН в Україні	250 000 грн	Виконавчий директор

	заходів для дітей та молоді в рамках Парламентського освітнього центру			
7	Розробка настільної гри «Парламентські процедури»	Не визначено	100 000 грн	Виконавчий директор Менеджер Програми стажування
8	Літня вечірка інтернів та випускників	Спонсори	50 0000 грн	Менеджер Програми стажування Фінансовий менеджер
9	Проведення інтелектуальної гри «Що? Де? Коли?» для випускників (6 заходів)	Власні внески	30 000 грн	Менеджер з комунікації
10	Проведення дискусійних заходів для випускників «Interns' Talks» (4 заходи)	Не визначено	60 000 грн	Виконавчий директор
11	Фотовиставка до 25-річчя Програми стажування	Не визначено	20 000 грн	Менеджер з комунікації
12	Залучення менеджера по роботі з випускниками	Не визначено	144 000 грн	Голова Правління Виконавчий директор
			2 652 000 грн	

З метою підготовки план залучення фінансів на напрям по роботі з випускниками пропонуються такі заходи:

1. Визначити річний бюджет, який потрібен для роботи з випускниками.
2. Започаткувати ендавмент «Ліги інтернів» для підтримки Асоціації.
3. Відновити збір коштів та присудження іменної стипендії ім. Ольги Стефурак.

4. Спланувати та організувати проведення Благодійного балу з нагоди 25-річчя Програми стажування на січень 2020 року.

За умови виконання рекомендацій відповідно до оцінки організаційної спроможності «Ліги інтернів» та проведення планування роботи напрямку асоціації випускників, організація зможе розвинути організаційний потенціал як Асоціація випускників.

ВИСНОВКИ

Асоціації випускників незалежно від їх виду є особливою формою громадського об'єднання, оскільки першопричиною та стимулом до діяльності асоціацій є спільний досвід учасників. Деякі принципи залучення випускників застосовуються у різних видах асоціацій незалежно від офіційного або неформального характеру оформлення, централізованого згуртування з боку «батьківської» організації чи самоорганізації випускників. Саме спільний якісний та ціннісно орієнтований формуючий досвід такий як навчання в університеті, професійне стажування, короткострокові програми навчання, програми обміну, творчі резиденції, волонтерство, робота в одній компанії тощо може започаткувати взаємовигідні та дружні відносини протягом усього життя між випускниками та організацією, а також між самими випускниками.

Досліджені у роботі асоціації випускників в Україні мають унікальні можливості для залучення випускників, завдяки своїй чіткій спрямованості та глибокій прихильності до об'єднавчої теми, а також завдяки прагненню до здійснення конкретних змін у житті випускників, своєї спільноти та суспільстві. Асоціації випускників мають спроможність здійснити значний вплив на професійні та особисті здобутки своїх учасників через створення проектів та програм, що несуть додаткову вартість та цінність до основної мети кожної з асоціацій.

Методи залучення випускників до асоціацій постійно оновлюються. Водночас, існують чіткі рекомендації щодо перевірених найкращих практик, які можуть допомогти новоутвореним та асоціаціям випускників, що розвиваються, залучати учасників до підтримки місії асоціації та спільної роботи над формуванням порядку денного. Серед них перш за все виявлення конкретних переваг, які може дати асоціація випускників, та конкретних потреб самої асоціації від випускника; системна комунікація.

Різні покоління випускників на певних етапах свого професійного життя можуть мати різні пріоритети для перебування в асоціації випускників, тому при формуванні напрямків роботи асоціації варто враховувати вікові та професійні аспекти її учасників. Суттєвий вплив на формування та поточну діяльність асоціацій випускників здійснюють сучасні технології: швидка еволюція технологій впливає на способи комунікації та взаємодії з та між випускниками; знайти контакти випускників стало легше; асоціація випускників не єдина організація, яка шукає способу комунікації з тим чи іншим конкретним випускником, тому важливо не спосіб комунікації, а її зміст.

Паралельно з освітнім та неприбутковим секторами стабільно зростає кількість корпоративних мереж та асоціацій. Незважаючи на комерційний характер діяльності компаній, які засновують подібні асоціації, вони мають певний набір підходів, який може бути корисним для неприбуткового сектору:

- просування бренду організації разом з місією та цінностями;
- зосередження на професійних досягненнях та корисному досвіді учасників

Для ефективного організаційного розвитку асоціації випускників перш за все необхідно визначитися з пріоритетними сферами розвитку організаційної спроможності, провести оцінку організаційного розвитку та сформувати чіткий план дій. Єдиних рекомендацій для асоціацій випускників в контексті організаційного розвитку немає, оскільки структура, форми діяльності та потреби суттєво відрізняються. Проте з метою створення швидшого та більш структурованого підходу до організаційного розвитку асоціацій випускників, заохочується обмін досвідом та ідеями між асоціаціями, оскільки така синергія дозволить розвиватися не тільки окремо взятій асоціації, а сектору професійного мережування загалом.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 14 (New & Updated) Best Practices to Grow Your Alumni Association [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://alumnichannel.com/blog/14-new-updated-best-practices-to-grow-your-alumni-association/>
2. Alumni Association University of Colorado Boulder [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.colorado.edu/alumni/>
3. Alumni Engagement / Member Acquisition & Retention [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://blog.alumniaccess.com/member_marketing_statistics_ultimate_collection_alumni-2015
4. Alumni Engagement Best Practices for Higher Education [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://pagely.com/blog/alumni-engagement-best-practices-higher-education/>
5. Alumni Engagement Metrics [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.case.org/Documents/WhitePapers/CASEWhitePaper_AlumniMetrics.pdf
6. Beyond the farm [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://alumni.stanford.edu/get/page/volunteering/beyondthefarm/?utm_source=saa&utm_medium=homepage&utm_campaign=footer&utm_content=beyond_the_farm
7. Building An Effective Alumni Association, Paul Tandy, APR, and Jan Misuraca, 2008 NSPRA Seminar [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: www.aven.com
8. California State University, Fullerton [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://alumni.fullerton.edu/>
9. Cambridge Alumni [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.alumni.cam.ac.uk/>

10. Corporate Alumni Programs [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://corporatealumniprograms.com/>
11. Engaging Alumni of Foundations, Fellowships, and Other Non-Profits [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: https://www.alumnifutures.com/special_interest_groups/
12. Engaging Alumni Outside Academia: Emerging Practices in Foundations, Fellowships and Other Nonprofit Organizations. Andy Shaindlin 24/07/2018
13. Erasmus Mundus Association Eurasian Chapter [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.em-a.eu/en/about-ema/regional-chapters/eurasian-chapter.html>
14. Erasmus Mundus Association Eurasian Chapter Annual Report 2018
15. Harvard Alumni [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://alumni.harvard.edu/>
16. Harvard endowment increases 5.7 percent to \$39.2 billion [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.harvardmagazine.com/endowment-18>
17. How Do You Build and Sustain a Professional Network? [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.alumnifutures.com/2011/11/build-network.html>
18. Indiana University Alumni Association [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://alumni.iu.edu/>
19. Michigan Alumni Association [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://alumni.umich.edu/>
20. Mission Statements [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.alumnifutures.com/missions.html>
21. Nebraska Alumni Association
<https://www.huskeralum.org/s/1620/social.aspx?sid=1620&gid=1&pgid=395>
22. Organizational Capacity Assessment Tool: Facilitator’s December 2012 John Snow, Inc [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу:

- <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1864/OCA%20Tool%20Gentic%20Version%20Facilitators%20Copy.pdf>
23. Parliamentary Internship Alumni Association (PIAA) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://pip-ppsp.org/alumni/>
24. Pearson Launches Global Alumni Network to Strengthen Relationships Among Former Employees [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: www.prnewswire.com
25. Penn State Alumni Association [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.alumni.psu.edu/>
26. The State Of Corporate Alumni 2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://enterprisealumni.com/2017-corporate-alumni-survey/>
27. The University of Oregon Alumni Association [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.uoalumni.com/>
28. The Young Alumni Ambassador program [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.alumni.psu.edu/s/1218/16/interior.aspx?sid=1218&gid=4&pgid=5023>
29. Western Washington University [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://alumni.wvu.edu/>
30. What does 'Alumni' mean? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://uni-of-oxford.custhelp.com/app/answers/detail/a_id/1171/~/~what-does-alumni-mean%3F
31. What Is Organizational Development? - Executing Organizational Change [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://study.com/academy/lesson/what-is-organizational-development-executing-organizational-change.html>
32. Асоціація "Молодь змінить Україну" [Електронний ресурс] – Режим

- доступу до ресурсу: <http://changeukraine.com.ua/asotsiatsiya-i-yiyi-proekty/>
33. Асоціація випускників НаУКМА [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://kmaalumni.org.ua/>
34. Асоціація випускників Програми стажування у Верховній Раді України та інших органах влади – ГО «Ліга інтернів» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://interns.org.ua>
35. ГО "Асоціація випускників Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://alumni.nlu.edu.ua/>
36. Звіт. Підсумки 2017 – 2018. Асоціація випускників НаУКМА
37. ІСАР Єднання [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://ednannia.ua/>
38. Міжнародна громадська організація «Асоціація випускників Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://kneu.edu.ua/ua/graduates/alumni_association/
39. Організаційний розвиток – комплексна мета [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://stud.com.ua/60444/psihologiya/organizatsiyne_rozvitok
40. Платформа організаційного розвитку [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://cd-platform.org/>
41. Про організаційний розвиток простою мовою: Посібник для практиків. – Київ, 2017. – 84 с.
42. Професійний Уряд" Ініціатива українців-випускників провідних університетів світу" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.pgaukraine.org/>
43. Словник основних термінів. Організаційний розвиток. ІСАР Єднання [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://ednannia.ua/2-uncategorised/211-slovnik-osnovnih-terminiv>

44. Словник української мови: в 11 томах. — Том 1, 1970. — Стор. 465.
[Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://sum.in.ua/>
45. Статут Всеукраїнської громадської організації "Асоціація випускників Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого "
46. Статут Громадської організації «Асоціація випускників стажувань в інституціях ЄС «Брюссельське коло»
47. Статут громадської організації «Ліга інтернів» [Електронний ресурс] –
Режим доступу до ресурсу:
https://drive.google.com/file/d/0B_MXGK1c1gKXd2RiWWlQbU1PVTQ/view
48. Статут громадської організації «Прафешенал гавермент»
49. Щомісячний лист Президента громадської організації «Асоціація випускників Києво-Могилянської Академії» (№16, жовтень)
50. Щомісячний лист Президента громадської організації «Асоціація випускників Києво-Могилянської Академії» (№18, грудень)