

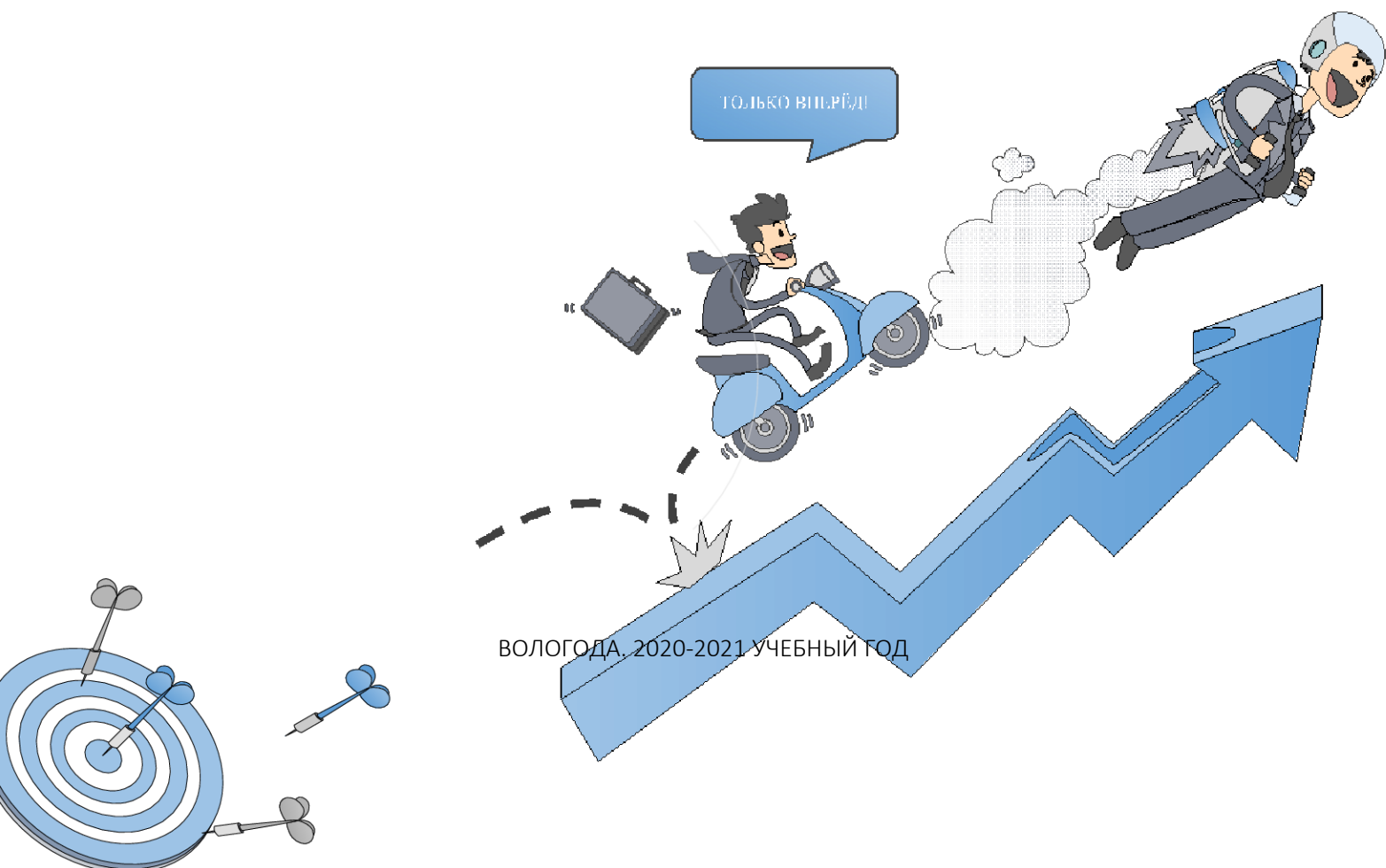


МОЛОДЁЖНЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ЦЕНТР

ЛИФТ

МУ ДО «ДВОРЕЦ ТВОРЧЕСТВА ДЕТЕЙ И МОЛОДЁЖИ» Г. ВОЛОГДЫ

# МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ГОРОДСКОГО УЧЕНИЧЕСКОГО СОВЕТА САМОУПРАВЛЕНИЯ ГОРОДА ВОЛОГДЫ



# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b><u>Инструкция по применению методического пособия</u></b> .....	<b>2</b>
<b><u>Тема 1. Вводная лекция для новых ребят</u></b> .....	<b>3</b>
1.1. <u>Комитеты ГУСС</u> .....	3
1.2. <u>Законы и традиции Юности</u> .....	3
1.3. <u>Правила ДТДиМ</u> .....	4
<b><u>Тема 2. Упражнения на знакомство группы</u></b> .....	<b>5</b>
2.1. <u>Первичное знакомство</u> .....	5
2.2. <u>Вторичное знакомство</u> .....	9
<b><u>Тема 3. Методика организации дела</u></b> .....	<b>15</b>
3.1. <u>1 блок – Подготовка</u> .....	15
3.2. <u>2 блок – Проведение</u> .....	18
3.3. <u>3 блок – Анализ</u> .....	19
<b><u>Тема 4. Проектный менеджмент</u></b> .....	<b>21</b>
<b><u>Тема 5. Целеполагание</u></b> .....	<b>57</b>
5.1. <u>Постановка цели</u> .....	57
5.2. <u>Практические упражнения</u> .....	60
<b><u>Тема 6. Деловая коммуникация</u></b> .....	<b>64</b>
<b><u>Тема 7. Делопроизводство</u></b> .....	<b>87</b>
<b><u>Тема 8. Администрирование</u></b> .....	<b>107</b>
<b><u>Тема 9. Креативность</u></b> .....	<b>114</b>
<b><u>Рекомендуемые план образовательной программы на год</u></b> .....	<b>117</b>

## **Инструкция по применению методического пособия**

Данное пособие предназначено исключительно для координаторов и кураторов структурных единиц Городского ученического совета самоуправления. Здесь вы найдете приблизительный учебный план для работы с комитетами, который должен быть реализован в течение года, а также дополнительные материалы, для работы с детьми. Координаторы и кураторы могут по необходимости изменять план при его реализации, однако не могут полностью отходить от него, так как развитие комитетов должно происходить по четкой системе.

К методическому пособию прилагаются готовые для лекции проведения по основным направлениям: проектный менеджмент, деловая коммуникация, документооборот, администрирование и т.д.

При необходимости координирующая связка может добавить в образовательный блок теоретический материал по иному, не находящемуся в документе, направлению. Используйте материал по назначению, относитесь к его донесению до детей грамотно и внимательно.

# ВВОДНАЯ ЛЕКЦИЯ ДЛЯ НОВЫХ РЕБЯТ

Городской ученический совет самоуправления – это постоянно действующая детская общественная образовательная организация, в которую входят ученики школ и студенты 1-2 курса СУЗов г. Вологды. Деятельность всей организации координируют и курируют члены Педагогического Отряда «Юность» и члены Отряда Особого Назначения.

В систему ГУСС входит 5 комитетов, Информационный центр и Совет ГУСС.

## **1. Комитет Образовательной Тематика (КОТ)**

Комитет занимается организацией и проведением мероприятий направленных на образовательную тематику.

## **2. Спортивно-оздоровительный комитет (СПОК)**

Комитет занимается пропагандой Здорового образа жизни и спорта. Также занимается организацией и проведением мероприятий и проектов по спортивно-оздоровительной и экологической тематикам.

## **3. Комитет Руководителей (КомРук)**

Комитет занимается развитием лидерских качеств и активной жизненной позиции школьников, а также помощью в профориентации школьников.

## **4. Культурно-досуговый комитет (КДК)**

Комитет занимается организацией и проведением мероприятий и проектов досуговой и культурной направленности, а также нравственно-эстетическое воспитание школьников.

## **5. Комитет популяризации ШУС (КПШ)**

Комитет занимается развитием навыков и умений школьников для поднятия результативности ШУС. Также организацией и проведением конкурсных проектов в направлении развития ШУС.

## **Законы и традиции Юности**

### **1. Закон «00»**

Соблюдение временных рамок всех режимных моментов и дел;

### **2. Закон поднятой руки**

Человек, поднявший правую руку, просит у аудитории внимания для важного сообщения.

### **3. Закон бережного отношения к вещам.**

Мы бережно относимся к окружающему материальному нас миру. Исчезновение или порча вещей ведет к нарушению закона РФ.

#### **4. Закон бережного отношения к людям**

Каждый член Городского ученического совета самоуправления относится ко всем, без исключения, с уважением и понимаем.

#### **5. Традиция блокнота и ручки**

Каждый член Городского ученического совета самоуправления берет на заметку все самое полезное, интересное и веселое.

### **Правила поведения в ДТДиМ**

- 1.** На территории ДТДиМ мы не употребляем не нормативную лексику.
- 2.** На территории ДТДиМ мы не употребляем алкогольную, табачную и наркотическую продукцию.

## Упражнения на знакомство группы

### Первичное знакомство

#### «Баранья голова»

«Каждый за 30 секунд должен выбрать себе любое имя, которым хотел бы, чтобы его называли во время тренинга. В течение всего тренинга к вам будут обращаться именно по этому игровому имени».

Использование игрового имени задает определенную игровую условность происходящего в группе, готовит участников к выходу за пределы житейской реальности, способствует развитию рефлексивных процессов. Только апробирование «чужого» имени позволяет осознать и принять полностью свое собственное имя.

Педагог: «А теперь представимся друг другу. Попробуем прочно запомнить все игровые имена. Первый участник называет свое имя, второй – свое и имя предыдущего, третий – свое и имена двух предыдущих и т. д. Последний таким образом должен назвать имена всех членов группы, сидящих перед ним. Записывать имена нельзя. Если вы забыли чье-то имя, то произносите «Баранья голова» – конечно, имея в виду себя. Называя имя человека, обязательно смотрите ему в глаза».

#### «Кто я?»

«Каждому члену группы я выдам карандаш и бумагу. Напишите в столбик цифры от одного до десяти и десять раз ответьте письменно на вопрос: «Кто я?» Первое “Я” должно быть имя, а далее используйте характеристики, черты, интересы и чувства для описания себя, начиная каждое предложение с местоимения «Я». После того, как закончите составлять этот перечень, приколите листок бумаги на грудь. Затем начинайте медленно ходить по комнате, подходите к другим членам группы и внимательно читайте то, что написано на листке у каждого. Не стесняйтесь комментировать перечни других участников. В качестве варианта каждый член группы может громко прочесть свой перечень остальной группе».

### **«Визитка»**

Педагог:

«Предлагаю создать проект «Личной визитки» на листе А4.

В визитке должны быть указаны Ф.И.О. или прозвище, хобби, ваша характеристика. Дополнительно могут быть написаны профессия, должность, адрес и телефон (можно вымышленный), ваши контакты в интернете.

Также вам необходимо придумать ваш девиз и нарисовать личный логотип».

Затем каждый участник выходит и презентует проект своей «личной визитки».

Упражнение идеально подходит для небольших групп до 15 человек. Для многочисленных групп оно может привести к большой потере времени.

### **«Через 15 лет»**

Тренер делит участников на пары. Предлагает им познакомиться, пообщаться и придумать, что интересное, оригинальное или даже полезное для мира мог бы через 15 лет сделать его партнер.

Участники коротким рассказом продолжают фразу:

«Моя интуиция подсказывает мне, что через 15 лет, ... (имя) может....»

Мне показалось так потому, что...

### **«Горящая спичка»**

Пока горит спичка, человек должен рассказать о себе как можно больше. Спичку при этом он держит зажженной в своей руке. Одно сообщение - одно очко. (Например: Меня зовут... Я живу...) Выигрывает тот, кто получил больше всех очков.

### **«Догадайся сам»**

Участники игры садятся в круг. Ведущий сообщает о том, что внезапная болезнь сковала уста всех игроков. Они не могут прямо представиться и познакомиться с остальными. Разрешено лишь сделать подсказки, в которых есть слова – ассоциации, или события, или исторические личности, по которым можно узнать ваше имя.

### **«Карусель»**

Группа встает в два круга - внешний и внутренний, лицом к лицу. Получившиеся

пары в течение двух-трех минут знакомятся и рассказывают о себе, а затем внутренний круг смещается вправо на одного человека.

### **«Имя + движение»**

Все участники игры становятся в круг, таким образом, чтобы все играющие видели друг друга. Участники по очереди входят в центр круга не только называя свое имя, но и сопровождая его каким-нибудь движением (жестом).

### **«Имя + что-то необычное»**

Участники по кругу называют свое имя и рассказывают какой-нибудь необычный факт из своей жизни»

### **Интервью**

Все участники садятся или становятся в круг. По команде ведущего игроки рассчитываются на первый-второй и образуют пары. Первый берет у второго участника справа интервью, а сам дает интервью второму участнику слева.

### **«Интервью - 2»**

Каждый участник получает карточку, на которой написано имя одного из игроков. По сигналу ведущего нужно найти этого игрока и взять у него интервью. Перечень вопросов определяется организаторами игры. Все сведения нужно записать на листе.

### **«Мяч»**

Материалы: мячик.

Все участники становятся в круг. Ведущий бросает мячик одному из участников, при этом он называет свое имя и имя того, кому адресован мячик. Игра продолжается до тех пор, пока участники не перестанут переспрашивать друг у друга имена и не начнут быстро передавать мяч.



### **«Записки»**

Каждый участник делит лист бумаги на 6 частей и пишет свое имя 6-ю разными вариантами, как можно более интересными. Закончив, он разрезает лист на 6 частей и аккуратно сворачивает каждую записку.

Вожатый собирает записки, перемешивает их хорошенько и предлагает каждому по кругу вытащить 6 любых записок. По сигналу все открывают записки. Каждый пытается получить обратно все 6 своих записок с помощью переговоров с теми, кто их держит. Нельзя отдавать записку, не получив взамен другую. Побеждает тот, кто нашел свою шестерку первым.

### **«Подарок»**

Играющие сидят в кругу. Первый игрок придумывает, какой подарок он мог бы подарить всем. Затем с помощью мимики и жестов он преподносит его, называя при этом свое имя. Следующий за ним игрок говорит: «Вася подарил нам... (угадывает, что же хотел подарить всем Вася), а меня зовут Сергей. Я хочу подарить вам... (изображает мимикой и жестами свой подарок)». И так все по очереди. В конце игры ведущий говорит участникам: «Спасибо за то, что вы все подарили друг другу столько интересных и нужных подарков, а теперь мы дарим друг другу свои рукопожатия и улыбки!»

## Вторичное знакомство

### «А вы обо мне не знали...»

Педагог: «Сейчас я дам одному из участников мяч. Он начнет игру со слов: «А вы обо мне не знали, что...» и расскажет какой-нибудь факт о себе. Далее он бросит мяч тому человеку, который ему интересен, обратится к нему по имени и задаст интересующий его вопрос. Игрок, которому задали вопрос, должен ответить на него и сообщить какой-нибудь факт о себе. Затем он должен кинуть мяч другому игроку».

### «Закрытый клуб»

Педагог:

«Представьте себя кандидатами в закрытый частный клуб. В этом клубе установлены давние традиции, царит определенный стиль и выстроена целая система правил. В такой клуб может вступить не каждый».

Попросите участников разделиться на группы по 2-3 человека.

«Расскажите о себе внутри вашей группы. Затем составьте небольшую рекомендательную речь на соседа, благодаря которой его смогут принять в такой клуб. Она может содержать краткую характеристику, особенности поведения, успехи и достижения».

### «Корпоративный стандарт»

Тренер предлагает участникам продолжить 2 предложения.

«Многие знают, что я... Но мало кто знает, что я...».

Вариант данного упражнения:

Тренер разбивает участников на пары или тройки. Участники рассказывают в группе о себе. Затем каждый представляет соседа уже для всех участников тренинга по принципу:

«Многие знают, что он (она) ....

Но мало, кто знает, что он (она)».

Презентации могут быть как краткими, так и развернутыми.

### **«Автопортрет»**

Каждому участнику раздается лист бумаги и ручка. На этом листе бумаги игроки рисуют овал – это лицо. После этого на месте глаз рисуется то, на что вы любите смотреть, на месте ушей то, что вы любите слушать, на месте волос то, о чем вы любите думать или мечтать и т.п.

### **«Бумажка нужна»**

Сидящие за столом гости передают по кругу рулон туалетной бумаги. Каждый гость отрывает столько клочков, сколько он хочет, чем больше, тем лучше. Когда у каждого гостя окажется стопка клочков, ведущий объявляет правила игры: каждый гость должен рассказать о себе столько фактов, сколько у него оторванных клочков.

### **«Карточки»**

Группе раздаются карточки, разделенные на квадраты. В каждом квадрате написано какое-то качество человека. (Например: Я люблю петь. У меня есть собака. Мне грустно. И т.п.). Каждый должен найти людей с данными признаками и вписать их имена на свою карточку, чтобы оказались заполнены все клетки.

### **«Кто это?»**

После нескольких молодежных встреч можно проверить насколько ребята узнали друг друга. Раздайте каждому листок бумаги и попросите каждого написать о себе 4 вещи, о которых немногие знают. Например: - У меня есть собака и попугай.

### **«Рассказать о себе в трех словах»**

Каждый сидящий в кругу называет свое имя и 3 любых слова, которые, как ему кажется, его наиболее полно характеризуют. Крайне желательно, если стоит условие не повторять уже сказанные слова – тогда детям придется думать, включать фантазию и находить интересные слова, которые потом могут с ними ассоциироваться.

## **«Я — это...»**

Эту игру рекомендуется проводить тогда, когда между участниками установились доверительные отношения.

Материалы: небольшие листочки бумаги, ручки для каждого участника и булавочки. Всем участникам раздаются листочки и ручки. Каждый участник в течение 5 мин. придумывает 10 слов или фраз, которые характеризуют его. Свои характеристики каждый записывает на листочке и прикрепляет на грудь. По истечении времени участники начинают перемещаться по аудитории и читать друг у друга характеристики. Когда все прочитают надписи у каждого человека, садятся в круг и начинают обсуждать, что больше всего запомнилось в каждом, что вызвало удивление, смех,

## **«Поиск общего»**

Группа делится на двойки, и два человека находят определенное количество общих признаков, затем двойки объединяются в четверки с той же целью. Ведущий по своему усмотрению может остановить процесс на четверках, восьмерках и т. д.

## **«Минута славы»**

Участники делятся по парам, желательно «мальчик-девочка». Им дается определенное время (допустим, 5 минут), чтобы каждый рассказал другому как можно больше ИНТЕРЕСНЫХ фактов о себе. Чем интереснее и запоминающееся – тем лучше. И каждый должен запомнить факты о своем напарнике. Через 5 минут все собираются в кругу, вожатый вызывает пары. Один человек из пары садиться на стул, другой встает сзади него и начинает ОТ ЕГО ИМЕНИ рассказывать факты о нем. Допустим, есть пара Маша и Коля. Маша садиться на стул, Коля встает сзади, кладет Маше РУКИ НА ПЛЕЧИ и начинает «Здравствуйте, меня зовут Машенька. У меня есть золотая рыбка по имени Самсон» и т.д. По итогам игры каждая пара должна сделать представления друг друга.

### **«Ассоциации»**

Играющие выбирают кого - либо из присутствующих. Водящий должен угадать его. Для этого он задает вопросы: "Предположим, задуманный вами человек будет мебелью. Какой предмет он вам напоминает?" Анализируя ответы играющих, водящий пытается узнать, кто загадан. Интересен вариант, когда загадан сам водящий. Ассоциации дают как по внешности человека, так и по его характеру.

### **«Невербальное знакомство»**

Участникам предлагается, молча и хаотично знакомиться друг с другом: руками с закрытыми глазами; глазами; спинами и т.д. Возможно при достаточной «разогретости» группы. Также можно попробовать упорядочить процесс с тем, чтобы каждый проконтактировал с каждым.

### **«Граница»**

Чертится (определяется) граница, ведущий предлагает перейти на одну сторону тем, кто объединен каким-то общим признаком. Устанавливаются простые критерии объединения, например, перейти на другую сторону границы можно тем: кто любит мороженое

### **«ШЕСТЕРКА»**

Каждый участник получает лист, разделенный на шесть частей. В каждой части надо написать вариант своего имени, как можно более интересно. Затем лист разрезается на части, и каждая записка складывается. Ведущий собирает все записки и тщательно перемешивает. Всем по кругу предлагается вытащить 6 записок. По сигналу записки разворачиваются. Каждый должен постараться получить все свои записки обратно. Это делается только путем добровольного обмена. Побеждает тот, кто первым нашел все свои записки.

### **«ЧЬЯ ВЕЩЬ»**

Каждый выбирает на себе одну вещь, которая характеризует его лучше всего (кольцо, часы, пояс, юбка, туфли...). Эта вещь кладется на пол, в центр круга. Затем по команде

ведущего каждый берет из центра одну понравившуюся вещь и пытается отгадать, чья это вещь и как она характеризует человека.

### «ЗНАКОМСТВО»

Каждая пара получает большие листы и маркеры. Один из партнеров ложится на лист бумаги, а другой обводит его контур. Каждый вырезает свой контур и работает с ним по заданию.

Задание: голова - мысли об окружающем мире;

Сердце- волнующие события;

руки - хобби, что я люблю делать;

живот - семья, происхождение, традиции;

ноги - спорт;

рот – слова, что я чаще всего говорю;

глаза - каким я вижу себя через 20 лет;

бедра - любимая одежда.

(можно менять)

### «РЕКЛАМА»

Участники группы должны немного знать друг друга перед этой игрой. Понадобятся карандаши и бумага. Попроси каждого написать рекламу с описанием себя в качестве друга для продажи самого себя (25 слов и меньше). Помните: почему кто-то захочет купить (выбрать) тебя, а не другого друга? Положи рекламки в шапку, перемешай, прочитай каждую, доставая по одной. Угадайте, кто какую написал (попробуйте объяснить свои догадки).

Варианты:

Реклама себя как родителя, учителя, ученика, сына/дочери, брата/сестры, возлюбленного и т.д.

Можно повесить большие рекламки на стену, написать рекламки для других людей.

Проиллюстрировать или сделать комиксы для рекламочек.

## **«СТРАХ В ШАПКЕ»**

Для этой игры нужны бумага и ручки для каждого и шапка. Играют сидя в кругу. Каждый, включая ведущих, должен письменно закончить предложение (анонимно): «В этой поездке или группе я боюсь, что...» Затем все бумажки складываются в шапку, которая находится в центре. Шапка передается по кругу. Каждый вытягивает себе бумажку и читает ее, раскрывая смысл предложения и пытаясь выразить чувства писавшего. (Например, ведущий читает первую и говорит: «В этой группе я боюсь, что надо мной будут смеяться.... (продолжает говорить) Я боюсь выразить свои чувства, потому что все надо мной смеются, поэтому я никогда ничего не говорю».) Продолжайте по кругу. Ведущий должен убедиться, что все только слушают, не делая каких-либо замечаний друг другу. Ни споры, ни обсуждения по ходу чтения не позволены. Потом вместе обсудите то, что заметили и узнали.

Варианты:

- Любимое и нелюбимое в шапке (в двух)
- Проблемы в шапке
- Желания в шапке

## **«ЛУНА»**

Все участники стоят в центре комнаты. В углах комнаты лежат бумажки определенного цвета по количеству участников. Объясняется ситуация что группа готовится к высадке на Луну. Каждая бумажка определенного цвета обозначает то, без чего на Луне они не выживут (воздух, вода, еда, общение). У всех есть минута на то, чтобы собрать бумажки. Правильный вариант - группа поручает определенным людям взять бумажки определенного цвета и раздать остальным участникам

## **«НАБЛЮДАТЕЛЬНОСТЬ»**

Ведущий выходит из комнаты. В это время остальные загадывают одного из присутствующих. Ведущий входит. С помощью только 5 вопросов он должен догадаться кто это.

# МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЛА

*Основные понятия:*

**Цель** – это желаемый результат.

**Задача** – путь достижения цели, это ситуация с явно заданной целью, которую необходимо достичь.

**Форма** – это установленный образец, правило. (дать азбуку шк. дел)

**Сюжет** – это порядок событий. (Сценарный план)

**Сценарий** – это полностью прописанное мероприятие/дела, являющееся основой для его проведения. (Как правильно составлять его)

Методика организации и проведения коллективно-творческого дел.

Коллективно-творческое дело - совместная деятельность организованной группы, имеющая свою цель и результат

Не каждое дело может являться коллективно-творческим

## **Отличительные признаки КТД:**

- совместное создание (продумывание, проведение и анализ) дела,
- его социальный характер (для кого это нужно?),
- высокая мотивация создателей.

Методика организации дела делится на три основных этапа:

### **1 Этап – Подготовка**

1) Поставить цель и задачу мероприятия/дела

Это можно сделать, ответив на некоторые вопросы:

- Что хотите провести?
- Зачем хотите провести?
- Для кого хотите провести?

Она осуществляется по специальной методике КРЕДО (в английском варианте звучит как SMART)

**К-конкретная** (то есть допустим: в 2018 году я хочу посетить несколько городов России. это неконкретно . будет конкретнее: в 2018 году я хочу посетить 3 города России: Санкт-Петербург, Москва , Ярославль. здесь я отметила конкретно города ,которые хочу посетить )

**Р-реальная, реализуемая** (то есть мы не стремимся к невозможному ,допустим :научиться летать . люди ведь не могут летать ,соответственно это нереально )

**Е-в единицах измеряемая** (можно вернуться к первому примеру про города . я написала ,что хочу посетить ТРИ города , то есть количество тоже нужно учитывать)



**Д-достижимая** ( то есть например не можем ведь мы в течение месяца полететь на Марс)

**О-определена во времени** (например, к 1 июня 2019 года я сделаю то- то-)

Ваш мозг отказывается воспринимать частицу -не-, поэтому она должна отсутствовать в формулировке цели, в противном случае ваш мозг будет запрограммирован на то, чтобы выполнять обратную цель.

Задачи это путь достижения цели. То есть это может быть даже прописанные поэтапные действия, которые необходимо выполнить, чтобы добиться результата. Отсюда следует, что задача- это действие, поэтому задачи начинаются с глагола.

2) Придумать тему мероприятия/дела

Мозговой штурм – это генерация идей участники обсуждения, предлагают, высказывают как можно большее количество идей.

*Этапы и правила мозгового штурма:*

**1. Постановка проблемы.** Предварительный этап. В начале этого этапа проблема должна быть четко сформулирована. Происходит отбор участников штурма, определение ведущего и распределение прочих ролей участников в зависимости от поставленной проблемы и выбранного способа проведения штурма.

**2. Генерация идей.** Основной этап, от которого во многом зависит успех всего мозгового штурма. Поэтому очень важно соблюдать правила для этого этапа: о Главное — количество идей. Не делайте никаких ограничений.

о Полный запрет на критику и любую (в том числе положительную) оценку высказываемых идей, так как оценка отвлекает от основной задачи и сбивает творческий настрой.

о Необычные и даже абсурдные идеи приветствуются.

о Комбинируйте и улучшайте любые идеи.

**3. Группировка, отбор и оценка идей.** На этом этапе, в отличие от второго, оценка не ограничивается, а наоборот, приветствуется

**Мозговой штурм:**

Засекается определенное количество времени. За это время участники набрасывают максимальное количество идей, которые приходят в голову, не обсуждая их. По истечению времени каждая идея обсуждается. В конце выбирается лучшая из предложенных или комбинация их.

## **Дерево ассоциаций:**

Участники выбирают одно слово, от которого впоследствии будут придумывать ассоциации. А после от каждого придуманного слова отводятся еще несколько и так далее.

## **Морфологический анализ**

Предложенный Фрицем Цвики, заключается в том, что исследуемый объект раскидывают на компоненты, из которых выбирают самые существенные характеристики. Затем их изменяют и пытаются снова собрать вместе. В итоге получается новый объект.

## **Инверсия:**

Еще один метод, позволяющий найти новый взгляд на проблему и её решение. Он используется в случаях, когда использование традиционного мышления заводит в тупик. Он заключается в поиске решений противоположной направленности. К примеру, вместо вопроса Как можно это улучшить? задаётся вопрос Как можно это испортить?. Вместо Как повысить эффективность этого? – Как её понизить? и т.д. Считается, что человеческий мозг лучше работает с прямо поставленной задачей, не содержащей в себе отрицания. Поэтому вместо Как предотвратить поломку изделия? следует искать ответ на вопрос Как его сломать? и т.д. Таким образом, можно будет рассмотреть другие стороны объекта и искать решение проблемы, основываясь на полученных результатах.

3) Определить форму мероприятия/дела.

Форма – это установленный образец, правило. (дать азбуку шк. дел)

Вы можете посмотреть в Азбуке школьных дел. (выдать азбуку)

4) Написать сценарный план.

Сюжет – это порядок событий. (Сценарный план)

Сценарий – это полностью прописанное мероприятие/дела, являющееся основой для его проведения. (Как правильно составлять его)

5) Распределение ответственных + Установка сроков выполнения тех или иных ответственностей

Возможные ответственные:

1. Ответственный за мероприятие – контроль за выполнением всех обязанностей. Следить за тем, чтобы мероприятие было готово в срок.
2. За реквизит – сбор вещей необходимых для проведения мероприятия.
3. За оформление мероприятия

4. За рекламу
5. За свет и звук
6. За сценарий
7. За уборку (менеджер по клинингу)

Существуют red-lines и dead-lines. Red-line, в переводе красная линия, является финишной прямой при сдаче результата выполнения плана, на этом этапе сдается основная работа и далее подвергается корректировке при необходимости. Dead-line, в переводе линия смерти, это основная контрольная точка, когда необходимо сдать идеально выполненный материал.

б) Подготовка к проведению мероприятия/дела.

а. Репетиция мероприятия – репетиции как минимум должно быть 2. Первая это просто прогон (постановочная репетиция), вторая это генеральная репетиция. (генеральная репетиция – прогон без сценариев, с реквизитом и костюмами, музыкой и светом и т.д.) На репетиции прогоняют слова ведущих, сценки, номера и т.п.

в. Подготовка места – Место должно быть безопасным комфортным, соответствовать форме дела, организаторы должны быть заранее ознакомлены с местностью, на которой проходить мероприятие/дело.

с. Проверка реквизита.

## **II Этап – Проведение.**

Советы при проведении мероприятия/дела.

- За несколько часов до проведения мероприятия проводится планерка. На ней обсуждается кто чем будет заниматься при подготовке перед мероприятием и в течение мероприятия. Так же проводятся инструктивки - это собрание, на котором происходит обсуждение плана действий в тех или иных ситуациях.

- Для успешного проведения любого дела, а так же что бы участники заинтересовались и быстро включились, желательно чтобы организаторы находились в так называемом «легком весе». «Легкий вес» характеризуется эмоциональностью, подвижностью, раскрепощённостью, естественной улыбкой, приподнятым настроением.

- Рассказ, объяснение правил и т.п. должны быть четкими, краткими, лаконичными. Для этого нужно заранее все прописать.

- Важно заканчивать программу своевременно. Для детей младших классов это 20-30 минут, для среднего звена 30 – 60, для старшеклассников, час – полтора. При соблюдении этих рамок, мероприятие не наскучит и не вызовет переутомление.

- В конце необходимо поблагодарить всех присутствующих.

- После окончания мероприятия необходимо провести приборку.

### **III Этап. Анализ**

Эмоциональный анализ проводится сразу после мероприятия(на нем каждый член группы высказывается по своим эмоциям при проведении, что понравилось, что нет).

#### **НЕ ПРОВОДИТЬ СРАЗУ ПОСЛЕ МЕРОПРИЯТИЯ**

Итоговый анализ залог успешной работы. Анализ проделанной работы может проводиться в различной форме в зависимости от конкретного дела. Обычно при анализе используют систему +, ++:

- Наиболее удачные моменты отмечают (+).

- что помешало, не удалось, какие косяки были при разработке и проведении.

Отмечают (++). Так же можно рассказать про дополнительный критерий: как в будущем исправить «++»

Вопросы, помогающие обсуждению:

- Какие цели ставили? Чего хотели достичь?

- Какие практические результаты получили?

- Полностью ли достигнута цель?

- Какими средствами она достигалась?

- Какое количество участников было?

- Какое у них было настроение?

- Какое отношение проявили к деятельности?

- Какие взаимоотношения возникли в работе?

- Что помогало?

- Что мешало? Как этого можно избежать в следующий раз?

- Что нового узнали друг о друге, о деле?

- Кому сказать спасибо?

# Проектный менеджмент

Проект— это проблема, решаемая по расписанию.

Дж. М. Джуран

## Введение

По окончании программы Вы будете уметь:

- Находить интересные проектные идеи, грамотно их формулировать
- оценивать ценность и жизнеспособность проектной идеи
- составлять четко структурированный план проекта
- разрабатывать и оптимизировать расписание и бюджет проекта
- организовывать и проводить убедительную презентацию проекта
- разрабатывать и реализовывать стратегию поиска инвесторов (спонсоров, заказчиков) проекта выработать критерии, по которым заинтересованные лица оценивают результаты проекта.

Проект — это ограниченное во времени предприятие (мероприятие), направленное на создание уникальных продуктов и услуг или получение принципиально новых результатов.

Признаки проекта как вида деятельности:

- Ограниченность во времени
- Уникальность
- Необходимость заранее координировать многоплановые действия

Этапы управления проектом	Ключевые результаты этапов
Инициация	Паспорт идеи проекта разработан и утвержден
Планирование	План проекта (календарный план-график, бюджет, исполнители) разработан и утвержден
Исполнение	Продукт проекта (услуга, результат) создан
Мониторинг и контроль	Отклонения от плана обнаружены, контроль

	качества выполнен, корректирующие и предупреждающие действия выполнены
Завершение	Продукт проекта передан заказчику/услуга оказана/результат достигнут; полученный опыт документирован

## **Этап инициации**

Инициация проекта начинается с определения проектной идеи — основного замысла проекта. С учетом намеченной идеи в укрупненном виде разрабатывается примерный план ее реализации. С его помощью производится предварительная оценка необходимых ресурсов. Завершением этого этапа становится оценка жизнеспособности проекта и принятие решения о том, стоит ли работать над ним дальше.

### **Формулировка проектной идеи**

Формулировки проектной идеи (от проблемы к идее, а затем снова от идеи к проблеме) — важная и неизбежная часть инициации проекта. Инициатор проекта должен понимать, что формулировка проектной идеи — это итерационный процесс между двумя точками: проблемой (неудовлетворенная потребность частного лица, группы лиц, государства и т.д.) и идеей. В этом итерационном процессе происходит одновременное развитие самой идеи (от общего видения — к параметрическому описанию целей проекта, т.е. его ожидаемым результатам) и понимания проблемы (от констатации до ясного качественного и количественного ее описания, включающего представление о возможном потребителе проекта, его запросах и интересах, причине неудовлетворенности существующими способами решения проблемы).



### Техники формулировки проектной идеи

#### **Мозговой штурм**

Засекается определенное количество времени. За это время участники набрасывают максимальное количество идей, которые приходят в голову, не обсуждая их. По истечению времени каждая идея обсуждается. В конце выбирается лучшая из предложенных или комбинация их.

#### **Дерево ассоциаций**

Участники выбирают одно слово, от которого впоследствии будут придумывать ассоциации. А после от каждого придуманного слова отводятся еще несколько и так далее.

#### **«Ассоциация»**

Ассоциация - связь, образуемая при определённых условиях между двумя или более объектами

Метод ассоциации заключается в том, чтобы сопоставить кажущиеся на первый взгляд несопоставимые вещи. Например, свалка, беспризорники, театр, танцы, вечер, газета.

Проектная идея – организация театра танца, в котором будут участвовать беспризорные дети. Спектакли будут проходить на свалке, куда будут приглашаться разные группы людей (чиновники, школьники и т.д.). Задача – театра – привлечение внимания к большому количеству мусора в городе. В рамках проекта будет издаваться газета.

Данный метод помогает запустить творческий мыслительный процесс, чего порою так

не хватает на этапе рождения замысла проекта. Таким образом, конечная цель данного метода – рождение креативных, нестандартных решений социальной проблемы.

### **«Дерево целей»**

Дальнейшая разработка проектной идеи может быть организована как построение «дерева целей». Надо заметить, что в целях экономии времени после формулировки решаемой проблемы или обозначения главной идеи проекта разработчики строят только «дерево целей». Как в описанных ранее построениях, «дерево целей» представляет собой структурированную, построенную по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей проекта. В нем также выделены генеральная цель проекта («вершина дерева») и подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»). «Дерево целей» связывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии. При этом цель высшего порядка соответствует вершине дерева. Нижние ярусы «дерева целей» образуют локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижение целей верхнего уровня. На рисунке вершине данного варианта «дерева целей» соответствует т.н. видение. Видение (предвидение) – это то, что представляется наиболее желанным итогом реализации проекта. Это внушающий доверие образ будущего, которое наступит в случае успешного завершения проекта. Видение выполняет роль путеводной звезды, придавая смысл настоящему и стимулируя команду проекта к преодолению трудностей в их работе. Далее следует миссия – предназначение проекта. Миссию можно описать как ответы на вопросы: «Зачем проект нужен тем, кому предназначены результаты его реализации; зачем он нужен людям, которые его выполняют?». Затем следуют стратегические цели, задачи и отдельные задания.

### **Оценка проекта**

Любой инвестор задумывается о том, какой проект выбрать. Проектных идей выдвигают много, но ресурсов хватает лишь на некоторые из них. Мудрый инвестор внимательно следит за своими инвестициями, чтобы знать, что они приносят удовлетворительный доход при приемлемом риске.

Каков бы ни был проект, существует четыре основных критерия, по которым он оценивается:



- содержание (качество)
- стоимость (издержки, затраты)
- сроки (время)
- риски

Содержание (качество) — это оценка способности продукта (услуги/результата), получаемой на выходе проекта удовлетворять актуальную потребность клиента (отдельных людей или групп людей, общества, государства и т.д.). Чем она выше, тем более вероятным является принятие решения об инвестиции в данный проект.

Стоимость (издержки, затраты) в наиболее простом виде издержки — это количество потраченных на его реализацию ресурсов.

Сроки (время) — временной интервал, необходимый для реализации проекта с момента его старта. Чем больше сроки, тем меньше шансов на поддержку проекта, поскольку этот фактор фиксирует разрыв между началом издержек по проекту и временем получения выгод от него. Всякий инвестор, вложив ресурсы, хочет получить отдачу как можно быстрее. Кроме того, увеличение сроков проекта, как правило, связано с одновременным увеличением его рисков.

Риски — это неопределенные события или условия, которые в случае реализации имеет позитивное или негативное влияние, по меньшей мере, на одну из основных областей проекта, например, содержание (качество), сроки или стоимость. Поскольку выгоды от проекта всегда в будущем, а будущее неопределенно, но риски реализации проекта существуют всегда. Инвестор обычно принимает их, но лишь в определенной мере. Государство, как правило, наименее рисковый инвестор, а венчурная компания — наиболее рисковый. Но любой инвестор стремится риски минимизировать.

В целом с помощью указанных универсальных областей сравнения любые проекты можно в первом приближении сопоставить с помощью приведенной ниже матрицы качественных оценок.

Области сравнения	Уровни качественных оценок					
	Проектная идея А			Проектная идея В		
	Высокий	Средний	Низкий	Высокий	Средний	Низкий
Содержание качество)	√	–	–	–	√	–
Стоимость	–	√	–	√	–	–
Сроки	–	–	√	√	–	–
Риски	√	–	–	–	√	–

### SMART-тест для формулировки цели(ей) проекта

Для оценки проектной идеи и степени ее проработанности используют, так называемый, SMART–тест. Название этого теста образовано первыми буквами английских слов, обозначающих следующие критерии оценки формулировки цели(ей) проекта:

S-specific (конкретность)

M-measurable (измеримость)

A-achievable (достижимость)

R-rewarding (выгодность)

T-timebound (временные рамки)

Проверка соответствий формулировки цели названным критериям производится путем ответов на следующий перечень вопросов:

S: Есть ли точное выражение того, что именно должно быть получено в итоге реализации проекта? Четко ли определено, что именно относится к данной цели?

M: Сможем ли мы увидеть и измерить результаты проекта в целом и его отдельных частей? Сможет ли третья сторона однозначно определить, достигнута ли цель?

A: Реально ли поставлена цель? Возможно ли достижение заявленной цели с учетом имеющихся ресурсов? Можно ли ее достичь при возникновении прогнозируемых затруднений?

R: Какая польза или выгода будет получена в результате достижения цели командой проекта, иными заинтересованными сторонами? Кто конкретно и какую конкретно выгоду сможет извлечь их достижения данной цели? Вносит ли достижение данной цели существенный вклад в достижении цели более высокого порядка?

T: Какое время отведено на достижение данной цели? Достаточно ли выделенного времени для реального достижения данной цели? Установлена ли точная дата, когда цель будет достигнута?

### SWOT-анализ

Для компактного описания ситуации, в рамках которой предстоит разрабатывать реализовывать конкретный проект, можно использовать такой метод, как SWOT — анализом. Название метода образовано от первых букв английских терминов: сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats). Этот метод позволяет проанализировать проект с позиции каждой из четырех указанных выше сторон, что дает полное представление о ситуации и рисках проекта.

Внутренние факторы	Внешние факторы
Сильные стороны	Возможности
Слабые стороны	Угрозы

### Матрица компромиссов

Реализуя любой проект, мы сталкиваемся с необходимостью выделения приоритетов. Как правило, конкурирующими параметрами проекта выступают содержание(качество) проекта, сроки и стоимость.

- Чем выше требования к содержанию проекта, тем больше времени (при прочих равных) нужно на его реализацию, тем больше финансовых средств тратится для достижения цели.
- Чем быстрее мы стремимся реализовать проект, тем менее качественным (как правило) бывает результат и более дорогостоящим.

- Чем дешевле проект, тем ниже его качество или дольше сроки реализации.

Это суровая реальность, поэтому уже на этапе инициации важно расставить приоритеты. Матрица компромиссов-отличный инструмент для принятия решений относительно конкурирующих параметров проекта.

- **Зафиксировать.** В качестве фиксированного ограничения берется то, на которое в данном проекте влиять практически невозможно
- **Оптимизировать.** Обычно для оптимизации из двух оставшихся ограничений выбирают то, по которому в конце проекта желательно получить наивысшие показатели
- **Пересчитать и принять.** Так как три вида ограничений взаимосвязаны, параметры третьего ограничения определяются параметрами первых двух. Поэтому оставшееся после выбора первых двух третье ограничение просто пересчитывается.

#### Правило работы с матрицей компромиссов

При заполнении матрицы компромиссов стремятся к тому, чтобы только одно из ограничений было зафиксировано, только в отношении одного проводилась оптимизация только по одному из трех указанных поведений окончательный расчет. Если это правило нарушается, то либо теряется возможность для маневра, либо нарастает степень неопределенности последствий принимаемых решений. В конечном итоге это ведет к существенному увеличению рисков проекта.

	Зафиксировать	Оптимизировать	Пересчитать и принять
Сроки			
Стоимость			
содержание			

#### Разработка укрупненного плана по вехам

Менеджеры проектов могут разделить проект на фазы. Фазы проекта — это отдельные части в рамках проекта, требующие отдельного контроля и нацеленные на создание

промежуточных результатов проекта. Фаза проекта характеризуется завершением и утверждением одного или нескольких промежуточных результатов.

### Понятие жизненного цикла:

Жизненный цикл проекта — это полный набор последовательных фаз проекта от момента зарождения проектной идеи до момента ее полной реализации. Первая фаза совпадает с началом проекта, а последняя фаза — с окончанием проекта.



Вехами (контрольными событиями) называют важные моменты и события в проекте, например, это события, связанные с достижением крупных результатов в конце фаз проекта, моменты принятия важных решений. Вехи играют роль контрольных точек. Прохождение вех подразумевает сдачу промежуточных результатов и переход от одной фазы к другой. Спонсор, заказчик и другие участники проекта часто жестко привязывают вехи проекта к определенным датам, вследствие чего устанавливаются крайние сроки получения промежуточных результатов.

План по вехам используется высшим руководством проекта для ознакомления с проектом, оценки общего объема работ, отслеживания состояния проектной деятельности.

### Разработка паспорта проектной идеи

Название проекта	
Менеджер проекта	

1. Проблема, которую нужно решить/потребность, которую нужно удовлетворить
2. Краткое описание ситуации проекта (см. результат свот анализа)
3. Потребитель (потребители) проекта, выигрывающий от реализации проекта
4. Параметрическое описание целей проекта

Целями проекта являются:

Продукт, который следует произвести;

Услуга, которую следует оказать;

Результат, которого следует достичь.

Формулировка целей в соответствии с правилами SMART.

Измеримые цели:

Если телефонная станция, на несколько абонентов;

Если жилой дом, то, сколько квадратных метров

Если выход в регионы, то, сколько именно регионов

Если обучение, то, сколько именно студентов будет обучено и т.д.

Временные рамки:

Это могут быть относительные величины, например, закончив проект не позднее конца 2019 года. Или это могут быть абсолютные величины, например, указаны точные даты начала и окончания проекта.

5. Ориентировочный бюджет проекта (на этом этапе допустимы отклонения от бюджета +/- 50%)
6. Способ (технология), при помощи которой будет реализован проект
7. Преимущества данной проектной идеи или способа ее реализации по сравнению с имеющимися аналогиями

Привлекли ли вы участников проекта к анализу альтернатив?

Воспитывался ли накопленным опытом, проверив, какие способы достижения цели уже зарекомендовали себя в аналогичных проектах?

Веха	Ожидаемая дата достижения вехи

Допущения — условия или события, которые должны произойти, чтобы проект был успешен.

Допущения — это условия или события, которые должны произойти для того, чтобы проект был успешным. Документирование допущений равноценно документированию догадок о том, как будут развиваться события. Допущения, если они окажутся неверными, являются источником рисков, именно поэтому их следует документировать, чтобы позже убедиться в том, что они являются действительными.

Ограничения, которые могут препятствовать реализации проекта

Ограничения — это факторы, препятствующие реализации проекта. Например, ограничение на ресурсы — это указание предельно допустимого использования ресурсов: задействовать в проекте не более 8 человек на 50% их рабочего времени в течение 1 месяца из отдела обучения.

### **Полезные советы по выполнению этапа инициации**

1. Известно ли кто будет спонсором, заказчиком, инвестором проекта?
2. Кто будущие пользователи проекта?
3. Была ли понята проблема/потребность, на решение которой был нацелен проект?
4. Были ли выявлены альтернативные способы решения проблемы/потребности?
5. Было ли учтено мнение ключевых участников проекта по способам достижения цел проекта?
6. Сформулирована ли должным образом цель проекта?
7. Проведено ли собрание по поводу старта проекта, понимают ли участники проекта, какие уели стоят перед ними?
8. Паспорт проектной идеи разработан?
9. Показатели проекта на этапе инициации

- 10.Согласованы ли предварительные сроки проекта с ключевыми участниками проекта? Нет ли отставания по срокам на данном этапе?
- 11.Согласован ли предварительный бюджет проекта со спонсором проекта, финансовыми службами организации?
- 12.Обнаружены ли важные риски, документированы ли?
- 13.Обнаружены ли проблемы, требующие немедленного решения, меры предприняты?
- 14.На текущем этапе появились серьезные изменения? Документированы ли эти изменения?

### **Этап планирования**

Планирование проекта нацелено на разработку плана проекта, в котором определены и документированы все действия, необходимые для достижения целей проекта. План проекта нужен для координации деятельности всех участников проекта.

Целостный план задает порядок выполнения всех работ. Он описывает, что, кто, как и когда будет делать. Началом этого этапа становится определение системы логически взаимосвязанных результатов и назначение ответственных за эти результаты. Далее определяются перечни и взаимосвязи необходимых операций. Для каждой операции определяются необходимые ресурсы (люди, оборудование, материалы). Из-за многомерности исходной информации, ее фрагментарности в ходе планирования не один раз приходится возвращаться к тому, что уже было разработано. Иногда возникает необходимость повторно пересматривать и содержание, и порядок уже намеченных работ. В конце успешно пройденного этапа планирования проектная документация объединяется в единый документ — план проекта. Утверждение плана означает возможность перехода к этапу исполнения.

### **Разработка ИСР проекта**

Содержание проекта часто представляют в виде ИСР проекта.



Иерархическая Структура Работ (ИСР) — это ориентированный на результат способ группировки частей проекта, позволяющий упорядочить и определить содержание проекта. ИСР используется для структурированного разделения продукта проекта и работ проекта на более мелкие, более управляемые элементы. Результаты и работы, которые не входят в ИСР, находятся за рамками проекта! Порядок разработки ИРС: весь проект в целом — высший уровень иерархии;

- фазы проекта— второй уровень иерархии (крупные результаты проекта);
- пакет работ с учетом деления крупных результатов на более мелкие -третий уровень
- иерархии;
- операции, выполнение которых обеспечивает создание пакетов работ — четвертый уровень иерархии.

Детализацию путем дробления следует прекратить на том уровне иерархии, на котором можно назвать конкретного исполнителя операции, указать длительность операции, оценить ее трудоемкость и затраты. Рекомендуемое число уровней иерархии от 3 до 6. В ИСР наряду с фазами, пакетами работ, операциями рекомендуется также построить и вехи. На рисунке показан проект с 3 уровнями иерархии.



Детализация вплоть до операции может оказаться невозможной для результатов, которые будут получены в далеком будущем. Планирование методом «набегающей волны»-вид разработки ИСР, при котором работа, которую нужно будет выполнить в ближайшей перспективе, планируется подробно, с глубоким раскрытием уровней ИСР

вплоть до операций, в то время как работа, которая будет выполняться в отдаленном будущем, планируется с относительно неглубоким ИСР, например до уровня фаз или пакетов работ.

### **Разработка матрицы ответственности проекта**

Матрица ответственности позволяет распределить ответственность за результаты проекта. Выполните три шага для разработки матрицы ответственности:

1 шаг: перечислите основные результаты проекта/важные решения в строках матрицы

2 шаг: перечислите участников/группы участников проекта в столбцах матрицы

3 шаг: Закодируйте матрицу ответственности: О, У, К, И.

«О — отвечает» — тот, кто несет ответственность за данный результат (обычно это кто-то из числа членов команды, которые непосредственно обеспечивают получение данного результата);

«У — утверждает» — тот, кто утверждает результат (выбирается из числа лиц, принимающих окончательное решение о выполнении работы и качестве результата);

«К — консультирует» — тот, кто дает дополнительные ориентиры для своевременного получения качественного результата (в этой роли выступают сведущие в данной области люди);

«И—информирует» — тот, кого обязательно надо информировать о полученном результате (это те члены команды проекта, действия которых зависят от качества и времени получения данного результата).

Придерживайтесь правил разработки матрицы ответственности:

- Не назначайте более одного ответственного за данный конкретный результат для того, что- бы избежать эффекта коллективной безответственности.
- Следите за тем, чтобы не осталось такого результата, за который никто не несет персональной ответственности.

- Избегайте многочисленных утверждений, чтобы не затягивать принятие решений.
- В качестве консультантов выбирайте тех, кто действительно является экспертом по данному кругу задач.
- В столбцах матрицы указывайте не только имена людей, но и их роли в проекте

### **Шаги по разработке календарного план-графика проекта**

Календарный план–график проекта— это документ, в котором определены плановые даты начала из завершения всего проекта, фаз, пакетов работ и операций проекта. Календарный план– графикиспользуется для того, чтобы по нему оценивать прогресс исполнения проекта. Наиболее распространенными формами представления информации о календарных сроках проекта является сетевой план– график и диаграмма Ганта. Сетевой график удобен для анализа взаимосвязей проекта. Диаграмма Ганта удобна для отчетности перед участниками проекта и наглядного представления информации о плановых датах проекта.

Для разработки календарного план–график проекта необходимо выполнить следующие шаги:

- 1 шаг: Определение логических взаимосвязей между операциями и вехами проекта (сетевой план–график проекта).
- 2 шаг: Оценка ресурсов операций (определение, кто нужен, какой квалификации, сколько человек).
- 3 шаг: Оценка длительности операций (определение, какова будет продолжительность операций проекта с учетом различных поправок: количество исполнителей, квалификация, погода, др. условия). Если исполнителям требуется обучение, то следует учесть это обстоятельство при определении длительности операций. Важно согласовать оценки длительности работ с будущими исполнителями!
- 4 шаг: Оптимизация расписания проекта: назначение на операции проекта исполнителей, расчеткритического пути проекта, сокращение длительности

проект путем сжатия расписания (диаграмма Ганта). Если не удастся уложиться в требуемые сроки необходимо провести сжатие проекта, воспользовавшись одним из двух методов: интенсификация (назначение дополнительных исполнителей, сверхурочная работа) и распараллеливание (параллельное выполнение работ, ранее запланированных последовательно). Календарные сроки проекта должны быть разработаны с учетом ограничений. Необходимо стремиться к соблюдению дат достижения вех проекта, документированных в паспорте проекта.

- 5 шаг: утвердить календарный план–график проекта. Плановые сроки должно быть утверждены спонсором проекта/заказчиком. Предельно допустимые отклонения по срокам должны быть обговорены заранее и также утверждены.

### Сетевой план-график

Схематическое отображение хронологической последовательности выполнения запланированных операций и вех проекта называется сетевым план–графиком проекта.

На рисунке представлен сетевой план–график, он всегда создается слева направо. На графике логические взаимосвязи показаны стрелками, а операции — прямоугольниками. На сетевом графике выделяется так называемый критический путь, которому соответствует самая продолжительная последовательная цепочка операций проекта (на рисунке критический путь выделен прямоугольниками красного цвета). Задержка выполнения операций, находящихся на критическом пути, приведет к удлинению длительности проекта.



## Диаграмма Ганта

К числу наиболее распространенных форм наглядного представления расписания проекта относится так называемая «ленточная диаграмма» или диаграмма Ганта.

По внешнему виду диаграмма Ганта представляет собой размещенный в прямоугольной системе координат набор полос («лент»), местоположение и длина которых соответствуют временным параметрам отдельных элементов ИСР (фаз, пакетов работ, операций).



### **Разработка плана проекта**

План проекта— это утвержденный документ, используемый для организации и координации работ, обеспечивающих достижение целей проекта. Примерную структуру плана проекта можно представить в следующем виде:

Название проекта	
Менеджер проекта	
Спонсор проекта	

1. Обоснование проекта (из паспорта проектной идеи)
2. Цели проекта (из паспорта проектной идеи, дополнить, если цели были уточнены в ходе планирования)
3. Допущения (из паспорта проектной идеи, дополнить, если в ходе появились новые)
4. Ограничения (из паспорта проектной идеи, дополнить, если в ходе появились новые)

### Меры по сбору и обмену информацией проекта

Наиболее частой причиной провалов проектов является отсутствие взаимодействия. Именно поэтому коммуникации необходимо тщательно спланировать и определить., каким способом нужная информация будет доставлена нужным людям в нужное время.

Участник проекта-получатель информации	Информационные потребности получателя информации	Способ передачи информации	Регулярность/даты	Отправитель информации	Ожидаемый результат/обратная связь	Отметка о выполнении
--	--	----------------------------	-------------------	------------------------	------------------------------------	----------------------

### Меры реагирования на риски

Ограничения в форме директивных сроков достижения результатов проекта являются источниками рисков. Календарный план-график и бюджет необходимо проверить на реалистичность и достижимость, запланировать резервы на случай возникновения проблемы.

№	Описание риска	Приоритет (высокий, средний, низкий)	Меры реагирования на риски проекта	Ответственный за риск
---	----------------	--------------------------------------	------------------------------------	-----------------------

### Порядок внесения изменения в проект

Необходимо определить простой порядок внесения изменений и строго придерживаться его до конца проекта: к кому участники проекта могут обращаться по поводу внесения изменений, как они будут информированы о принятых изменениях.

Полезные советы по выполнению этапа планирования:

1. ИСР разработана?
2. Матрица ответственности разработана?

3. Календарный план–график проекта разработан (спланированы четкие даты начала и окончания для каждой операции проекта, для каждого пакета работ, для каждой фазы и для всего проекта в целом)?
4. Ресурсное обеспечение проекта спланировано (есть ли четкое понимание, когда, какие исполнители, на каких операциях, в каком количестве будут нужны)?
5. Бюджет проекта разработан (есть понимание, в каком отчетном периоде, на какие цели, сколько денег необходимо израсходовать)?
6. Меры реагирования на риски проекта спланированы? Предусмотрен ли резерв сроков и бюджета на непредвиденные обстоятельства?
7. Разработан план проекта?
8. На текущем этапе проект не отстает по срокам?
9. На текущем этапе проект в рамках бюджета?
10. Обнаружены ли новые риски?
11. Обнаружены ли проблемы, требующие немедленного решения?
12. На текущем этапе появились серьезные изменения?
13. Документированы ли изменения?

### **Планирование завершено, что дальше?**

Исполнение проекта направлено на непосредственное создание продукта (услуги), ради которых реализуется данный проект. Вначале набирается команда проекта в соответствии с планом проекта, проводится инструктаж, запуск работы. В ходе выполнения работ, запланированных в плане проекта, идет отладка командного взаимодействия, реализуются меры по устранению недопустимого отклонения от плановых показателей. Главным при исполнении проекта становится эффективное достижение намеченных целей. Это означает, что практические шаги, согласно утвержденному плану, должны обеспечить достижение в установленные сроки качественных результатов за счет использования выделенных ресурсов. Мониторинг и контроль нацелены на обеспечение исполнения проекта в соответствии с планом проекта, отслеживание определенных параметров проекта, которые должны

сохраняться в заданных пределах, а также на своевременное обнаружение возможных проблем и отклонений, принятие решений в ответ на изменения, возникающие в проекте, контроль качества. В ходе контроля проводится проверка результата на степень его соответствия плановым показателям. По итогам такой проверки может быть принято решение либо о доведении качества продукта или услуги до требуемого уровня, либо о досрочном завершении проекта. Завершение проекта включает процедуры по составлению итоговых отчетов, проведение окончательных взаиморасчетов между участниками проекта. На этом этапе также могут заключаться договора о дополнительных услугах. Например, могут быть достигнуты договоренности о гарантийном обслуживании того, что было создано в результате реализации проекта. Отдельной частью завершающего этапа может стать обобщение и описание накопленного опыта. Главная часть успешного завершения проекта — передача произведенного продукта (услуги) тому пользователю, которому он и предназначался. Проект завершен, что дальше? Операционная деятельность закрывает проект, но не дело, ради которого он создавался. Многие менеджеры проектов считают свою работу завершенной. Однако не нужно забывать о получении выгоды. Является ли этот последний шаг обязанностью менеджера проекта или за это отвечают операционные менеджеры нужно обсудить заранее, еще на старте проекта. Имейте в виду, что природа успеха и проекта постепенно изменяется.

Успеха в управлении проектом уже недостаточно. Упор смещается на коммерческий успех продукта проекта уже после его завершения. Формально, менеджер проекта отвечает лишь за успешное управление проектом (реализацию в срок, соблюдение бюджета, выполнение проекта с требуемым уровнем качества, соответствие спецификациям и принятие продукта проекта заказчиком. Коммерческий успех продукта не всегда можно измерить сразу после окончания проекта. Должно пройти некоторое время. Есть множество примеров, когда управление проектом было успешным, а продукт проекта был неуспешным и наоборот.

Формула успеха проекта:

Успех проекта = успех управления проектом + востребованный продукт проекта

Формула провала проекта:

Провал проекта = неудачный план + никому не нужный продукт



## Фандрайзинг и бюджет проекта

Фандрайзинг (в контексте нашего курса) — целенаправленный, систематический поиск средств или ресурсов (в том числе людей, оборудования, информации, времени, денег и др.) для реализации проектов.

Чтобы приступить к составлению плана фандрайзинга, необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какой ресурс для вашего проекта является основополагающим?
2. Без чего не может быть осуществлен проект?
3. Является ли отсутствие денег и материально-технической базы неопределимым препятствием в обеспечении жизнедеятельности вашего проекта?

Теперь необходимо определить:

1. Какие ресурсы мы хотим получить?
2. Сколько?
3. Зачем?
4. На что будут потрачены деньги, которые, как мы рассчитываем, нам дадут люди?

Классический цикл фандрайзинга выглядит следующим образом:

- Оценка потребностей (составление бюджета, бизнес-план)
- Выбор потенциальных источников (инвесторов)
- Проведение конкретных мероприятий по привлечению конкретных ресурсов
- Оценка результатов
- И снова-оценка потребностей

### Как составить бюджет проекта?

Бюджет проекта — это утвержденная стоимостная оценка плановых затрат всего проекта. Бюджет проекта позволяет производить сверку, мониторинг и контроль использования денежных средств по ходу выполнения проекта. Бюджет проекта используется для планирования финансирования проекта и сравнения фактических затрат с плановыми затратами.

## Разработка бюджета проекта

На данном этапе на основе разработанных реального календарного план–графика рассчитывается стоимость проекта и анализируется его обеспеченность финансовыми средствами.

Бюджет следует расписать по следующим статьям:

- оплата труда (включает заработную плату штатных и внештатных сотрудников);
- гонорары — с указанием доли рабочего времени от полной ставки в %, оплата разовых услуг консультантов по договору;
- обязательные налоги и страхование — до 40,5% от фонда заработной платы);
- прямые основные расходы (аренда помещений, оборудование, офисные расходные материалы, командировки, связь, типографские расходы и др.);
- непрямые расходы (если имеются);
- размер вкладов в натуральной форме (включая добровольный труд);
- уже изысканные средства из других источников (желательно в денежном эквиваленте).

## Как составить бизнес-план проекта

Бизнес–план — это программа осуществления бизнес–операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности. Бизнес–план для привлечения инвестора имеет свою специфику. Основная задача в данном случае — убедить инвестора в выгоды для него вложений в представляемый ему инвестиционный проект. Бизнес–план, представляемый инвестору, обычно имеет небольшой объем, как правило, это 8–10 листов. Он носит характер краткого резюме инвестиционного проекта. В нем должны быть представлены только цели, результаты проведенного исследования рынка, суть проекта, требуемые и имеющиеся ресурсы, предполагаемые результаты от его реализации, основные показатели и краткие выводы.

Типовая структура бизнес-плана инвестиционного проекта содержит следующие разделы:

1. Титульная страница — содержит название компании, ее юридический и фактический адреса, телефоны, e-mail и адрес сайта (если есть), наименование и полные реквизиты собственников компании, наименование и (очень кратко) суть проекта, информацию об исполнителях проекта и дату его составления.
2. Резюме проекта — представляет собой основные положения, суть, «выжимки» из проекта, его основные выводы (для этого можно использовать паспорт проекта). Цель резюме — заинтересовать инвестора и заставить его подробнее ознакомиться с содержанием бизнес-плана. Объем резюме обычно составляет 2–3 страницы текста, который должен быть составлен простыми словами без использования терминологии и простыми предложениями. Оно должно показать инвестору выгодность и перспективность вложений в представляемый инвестиционный проект.
3. Описание компании — содержит информацию о компании, которая предлагает данный инвестиционный проект, ее полные реквизиты, информацию об учредителях и их реквизиты, цели компании, сведения о руководстве, историю компании, достижения, организационную структуру, основные продукты, и место компании на рынке.
4. Описание продукта или услуги — включает информацию о продукте или услуге, его основных характеристиках, основных потребителях, потребительских свойствах товара, отличиях от существующих аналогов, информацию патентах и лицензиях.
5. Маркетинговый анализ — содержит информацию об имеющихся на рынке товарах, продукции конкурентов, сравнение характеристик и потребительских качеств товаров конкурентов и предлагаемого продукта, информацию о наименовании конкурентов и их реквизиты, цены конкурентов и их стратеги продвижения товаров.
6. Стратегия продвижения товара — здесь основным является определение рыночной ниши, т.е. того, какой именно и для каких категорий потребителей предназначен товар, количественный и качественный анализ потребителей, где они расположены, какими именно методами и каналами сбыта предлагается реализовывать товар или услугу. Приводится информация о стратегии

рекламирования продукта или услуги, затратах на маркетинг, ценообразовании, политике при работе с покупателями. Этот раздел бизнес-плана часто является его самым слабым местом.

7. Производство. В случае производственного предприятия данный раздел включает информацию о выбранной технологии производства, мотивации ее выбора, описание основных технологических процессов предприятия, схему его работы, расстановку оборудования. Если предполагается реконструкция или строительство, то приводится описание технических решений и расчеты затрат на реконструкцию или строительство.
8. План по персоналу. В этом разделе приводится информация о потребности в персонале, его количестве и квалификации, анализ рынка труда по каждой позиции работников, приводятся расчеты затрат на оплату труда персонала, его социальное обеспечение, методы стимулирования и обучение.
9. Организационная структура и управление — содержит схему организационной структуры управления предприятием, информацию о количественном и качественном составе подразделений предприятия, требования к его квалификации, расчет затрат на оплату труда, социальное обеспечение и стимулирование труда управляющего персонала.
10. Финансовый план — самая интересная часть бизнес-плана с практической точки зрения. Он показывает, какие финансовые ресурсы потребуются для реализации инвестиционного проекта и в какие периоды времени, а также отдачу от проекта при заданных исходных данных и верности выводов маркетингового исследования. В финансовом плане приводятся или рассчитываются все денежные потоки предприятия — затраты, выручка от реализации, налоги и прибыль.
11. Анализ рисков проекта — в этом разделе дается описание возможных рисков проекта и их характеристика, а также приводится стратегия по их минимизации.
12. Приложения к бизнес-плану. Это документы, на базе которых был составлен бизнес-план: данные маркетинговых исследований, спецификации и подробные описания продуктов, развернутые характеристики конкурентов и их продуктов, копии рекламных материалов, прайс-листов, каталогов, письма

от покупателей и заказчиков, контракты, резюме руководителей проекта и подразделений предприятия, заключения экспертов и прочие документы.

### Пошаговая инструкция по поиску средств на реализацию проекта

Для поиска средств на реализацию проекта предлагаем воспользоваться следующей пошаговой инструкцией.

#### Шаг 1. Поверить в себя

Прежде чем приниматься за дело, поверьте: это реально и именно вы это сделаете. Надо просто поверить в свои силы и сделать несколько простых и понятных шагов.

#### Шаг 2. Определить, к какому типу относится проект

Это необходимо для выбора вариантов дальнейших действий, определения источников финансирования.

По ожидаемому экономическому эффекту проекты можно разделить на:

- Коммерческие проекты, подразумевающие получение прибыли;
- Некоммерческие проекты, не предполагающие получение прибыли

По предметной области проекты делятся на:

- общественно–политические, влияющие на систему власти (изменение кадрового состава, побуждение к принятию определенных политических решений).  
Пример: выборы, инициирование парламентских дебатов и т.д.;
- социальные, воздействующие на систему общественных отношений, изменение социально значимых условий (формирование толерантности);
- научно–исследовательские — решающие актуальные научные задачи, направленные на получающие нового знания;
- творческие — создающие новые эстетические, культурные и духовные ценности;

- технические — создающие новые устройства, машины и механизмы, а также разрабатывающие новые производственные технологии ;
- Экологические — целенаправленно улучшающие окружающую среду.

Вполне возможно, что проект лежит в зоне двух областей.



### Шаг 3. Определитесь, кому и зачем нужен ваш проект

Прежде чем начать поиск денег или других материальных или нематериальных ресурсов для реализации своего проекта, вы должны определиться, зачем и кому он нужен.

Для этого еще раз уточните:

1. Какую проблему вы будете решать?
2. Почему решение этой проблемы имеет общественную значимость?
3. Кто конкретно получит пользу от вашей работы (какие люди, группы людей)?
4. Каких результатов вы добиваетесь (опишите количественные и качественные характеристики)?
5. Какими ресурсами и в каком объеме вы уже располагаете?
6. Какие ресурсы и в каком объеме нужно привлечь к уже имеющимся, чтобы реализовать проект?

#### Шаг 4. Кто выделит средства?

В зависимости от того, в какой сфере реализуется ваш проект (см. шаг 2), вы можете ответить на вопрос, какая организация и кто конкретно может выделить средства. Определитесь, куда и к кому конкретно обращаться и подготовьтесь к переговорам.

#### Типы инвесторов (доноров) и их особенности

Инвесторы (доноры) — это организации или частные лица, представляющие различного рода ресурсы гражданам и организациям на некоммерческой основе на цели, направленные на благо общества в целом.

Заявители — это частные лица или организации, подающие заявки на грант.

В роли инвесторов могут выступать:

- государственные учреждения разных стран;
- международные организации;
- частные благотворительные фонды;
- коммерческие структуры, религиозные, научные и другие общественные организации, а также частные лица;
- органы государственной власти субъекта Федерации;
- органы местного самоуправления, советы депутатов, мэрии, администрация;
- политические партии;
- союзы предпринимателей и работодателей

Выбирая потенциального инвестора, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Кто может вас поддержать?
- Доступны ли люди, которые вас интересуют?
- Какие льготы вы можете предложить инвестору?
- Какие услуги и возможности вы можете предложить инвестору?

- Как может отразиться на имидже инвестора сотрудничество с вашей организацией?
- Какие альтернативные источники вы можете использовать?
- Насколько сегодняшняя ситуация благоприятна для инвестиции в вашу организацию?
- К кому вы можете обратиться за поддержкой и почему?

Алгоритм поиска ресурсов в зависимости от типа проекта

Перейдем к алгоритму поиска ресурсов в зависимости от типа проекта. Вы уже определили, к какому типу относится ваш проект (смотри шаг 2). Теперь действуйте по следующему алгоритму:

Коммерческий проект (бизнес — проект):

- Составьте бизнес–план;
- Изучите условия инвестирования и кредитования;
- Составьте убедительную, яркую, но короткую презентацию (3 минуты);
- Ищите финансовую поддержку в бизнес–инкубаторах, фондах по поддержке предпринимательских инициатив, крупных компаниях, банках, венчурных фондах.

Общественно–политический проект:

- Составьте бюджет проекта;
- Оформите заявку на финансирование;
- Ищите финансовую поддержку у партий и профильных общественных организаций.

Творческий проект:

- Составьте бюджет проекта;
- Оформите заявку на финансирование;
- Ищите продюсеров, продюсерские центры и меценатов.

Социальный некоммерческий проект:



- Составьте бюджет проекта;
- Оформите заявку на финансирование;
- Организуйте сбор пожертвований (учитесь у мастеров своего дела).

Научно–исследовательский проект:

- Найдите видного ученого, который поддержит, подскажет, направит;
- Составьте бюджет проекта;
- Оформите заявку на финансирование;
- Ищите специализированные фонды (например, Российский Фонд Фундаментальных Исследований).

### Как составить заявку на финансирование

Заявка— это письменное обращение с просьбой о выделении средств. Она необходима для того, чтобы убедить грантодателя или инвестора вложить деньги в ваш проект.

Можно выделить два типа заявок на проекты:

Письмо–заявка или запрос — короткая форма документа (обычно объемом не более 5 страниц), которая информирует потенциального инвестора о содержании вашего проекта.

Полная заявка — информирует потенциального инвестора о содержании вашего проекта с указанием различных деталей.

Заявка должна включать в себя следующие разделы:

1. Аннотация проекта.
2. Описание организации.
3. Обоснование необходимости проекта.
4. Цели и задачи проекта.
5. Описание проекта: стратегия и механизм достижения поставленной цели.
6. Рабочий план реализации проекта.
7. Конкретные ожидаемые результаты.
8. Механизм оценки результатов.

9. Дальнейшее развитие проекта.
10. Финансирование по окончании.
11. Эффект проекта в долгосрочной перспективе.
12. Бюджет проекта.

### **Презентация как средство демонстрации жизнедеятельности проекта**

Презентация в проектном цикле занимает особое место, ее предназначение состоит в донесении целей проекта, его составляющих и показателей до инвесторов и заказчиков с целью принятия ими решения о финансировании. Презентация должна стать наглядной демонстрацией жизнедеятельности вашего проекта.

Представление проекта инвестору в виде презентации – едва ли не главная составляющая его успеха. Итог этого важнейшего этапа будет зависеть от многих условий:

1. насколько профессионально состоятельно разработано содержание презентации
2. насколько точно составлен социально-психологический портрет будущей аудитории и в соответствии с этим выбраны методы подачи материала
3. насколько свободно презентатор владеет навыками публичного выступления и управления вниманием аудитории, насколько уместно и грамотно он использует технические и наглядные средства

#### Какую презентацию можно считать эффективной?

Само слово «презентация» подразумевает представление новой информации, продукции, услуг, проектов. Смысл любой презентации – добиться заинтересованного отношения к представляемому новшеству со стороны собравшейся аудитории. Именно на нее и будет направлена основная воздействующая сила.

Эффективная презентация – это запоминающееся информационное шоу, способное эффективно воздействовать на аудиторию и мотивировать её к определённым дальнейшим действиям.

## Алгоритм процесса подготовки презентации

1. Определение цели презентации проекта
2. Определение специфики аудитории
3. Разработка содержания и структуры презентации
4. Подготовка к ответам на вопросы
5. Визуализация презентации
6. Репетиция

Все начинается с цели. Вначале нужно четко ответить на вопрос: для чего вы презентуете проект? Какова ваша цель? Постарайтесь лаконично и конкретно сформулировать ее, например: «Хочу, чтобы приглашенные потенциальные инвесторы осознали эффективность вложения средств именно в мой проект», «Хочу продемонстрировать серьезное отношение к делу, профессионализм, сплоченность и высокую квалификацию членов моей команды» и т. д.

Вам нужно, чтобы после завершения вашего выступления слушатели думали определенным образом. И самое главное – поступали так, как это требуется вам. Хотя бы те из слушателей, кому в дальнейшем предстоит принимать решения по итогам обсуждения презентации проекта.

Каждому приятно осознавать, что что-то делается специально для него. Люди будут слушать вас, если то, что вы говорите, интересно, важно и полезно для них. Каждый из присутствующих должен понимать, что тратит время не напрасно. Ключевой момент в достижении вашей главной цели – представить ее инвесторам так, чтобы она выглядела близкой к их целям. Для этого определите специфику вашей аудитории, составьте ее социально-психологический портрет. Постарайтесь найти то, что объединяет собравшихся людей. Старайтесь использовать примеры, близкие и понятные данной аудитории. Ссылайтесь на то, что ей знакомо, используйте терминологию, которую люди понимают или могут использовать сами.

## Как разработать содержание и выстроить структуру презентации проекта?

Создать и описать универсальную систему разработки содержания невозможно, поскольку акценты в содержательной части презентации каждого проекта расставляются по-своему с учетом целей как самого проекта, так и его презентационной части. Однако некоторые общие моменты все-таки можно выявить. Перечислим ключевые содержательные составляющие презентации, которые отражают сбалансированность и внутреннюю связанность проекта:

- краткая общая информация о проекте (название, краткое изложение идеи проекта);
- обоснование необходимости проекта (анализ проблемной ситуации);
- формулировка целей и задач проекта;
- календарный план и механизм реализации проекта, включая при необходимости описание уникальных методик или технологий;
- общая стоимость проекта, при необходимости — бюджет или смета расходов;
- ожидаемые результаты и эффект проекта в долгосрочной перспективе (экономический или социальный).

Грамотное структурирование облегчает слушателям восприятие информации. Во время выступления целесообразно придерживаться известного правила трех частей: введение – основная часть – заключение. После выступления следует вопросно-ответная часть.

Хотя по времени вступительная и заключительная части занимают от 10 до 30% общей длительности вашего выступления, однако общее впечатление от презентации проекта на 80% определяется ими. Вступление и заключение – самые яркие моменты презентации, в них должно быть продумано и взвешено каждое слово. Напомним, что закон риторического края гласит: лучше всего слушатели запоминают начало и окончание выступления.

«Золотое правило» презентации (Правило трех Д)

При подготовке и проведении презентации надо тренировать следующие навыки:

- умение вести Диалог с аудиторией.
- умение Двигаться во время выступления.
- умение организовывать Действие и вовлекать в него слушателей.

Запомните: Диалог, Движение, Действие.

Содержание основной части советуем разбивать на отдельные модули. Каждый модуль посвящайте отдельному вопросу и структурируйте по схеме: мини-вступление, основная часть с коротким резюме и «связка» для перехода к следующему модулю. Желательно, чтобы в презентации было не больше 3-4 таких модулей. Модульная структура облегчает не только изложение, но и восприятие материала, к тому же вы легко сможете варьировать длительность выступления.

#### Как подготовиться к ответам на вопросы после представления проекта?

Ответы на вопросы – обязательная структурная часть презентации, она следует после вашего выступления. Как правило, после слов: «У кого есть вопросы?» – наступает своеобразный «момент истины», в котором проверяется ваша внутренняя сила и степень владения материалом.

Вот несколько полезных советов:

- При помощи «мозгового штурма» участников вашей команды составьте список возможных вопросов. Уверяем вас, что не менее 70% вопросов, которые будут вам заданы, вы сможете предвидеть.
- Когда вам задают вопрос, старайтесь вникнуть в его суть, не начинайте в этот момент мысленно искать ответ. При ответе смотрите на всю аудиторию, а не только на человека, задавшего вам вопрос.
- Во время ответа постарайтесь найти мостик между вопросом и основной мыслью. По максимуму используйте любую возможность продвижения

основной идеи. Этот прием называется «привязка ответа к выступлению», например: «Вот почему работу над проектом надо начать как можно раньше».

- Не превращайте ответ на вопрос в еще одну презентацию, вспомните афоризм А. Чехова: «Краткость – сестра таланта».

Часто слушатели пытаются спросить вас о чем-то непосредственно во время проведения презентации. Можно корректно сказать: «На все вопросы я отвечу чуть позже», либо совсем коротко ответить, если вопрос важный и ответ на него не нарушит структуры ваших рассуждений. Помните: отвечая подробно, вы легко можете сбиться с мысли и, нарушив регламент, рискуете не успеть сказать о самых важных моментах.

Закончить презентацию лучше удачным ответом на вопрос.

Как грамотно подготовить наглядный материал, иллюстрирующий содержание презентации проекта? Для создания визуального ряда используйте рисунки, таблицы, иллюстрации, слайды. Визуальные средства делают презентацию более привлекательной, красноречивой, убедительной и достоверной.

Самое главное – представьте себя на месте человека, который сидит в зале и смотрит на то, что вы показываете. Если вы сядете в конце зала, то наверняка заметите, что с экрана монитора сложнее читать, чем с обычного листа, да и небольшой размер экрана накладывает ограничения при показе материала. Отсюда правило: на слайде не должно быть больше 4-5 строк текста. Для слайда выбирайте простой, не дробный фон, шрифт – Arial (без засечек), поскольку шрифты с засечками (типа TimesNewRoman) плохо воспринимаются глазом с экрана.

Советуем вам для раскрытия всего потенциала слайдовой презентации использовать следующие приемы:

- Слайд должен акцентировать только ключевые идеи. «Меньше – значит больше». Идея проста: чем меньше деталей оказывается на экране, тем мощнее их воздействие на аудиторию. Чем меньше идей оказывается на слайдах, тем больше внимания достается каждой идее. Таким образом, слайд не должен

показывать все – его задача актуализировать только самое главное и на этом акцентировать внимание слушателей. Самого главного, как вы понимаете, не может быть много.

- Наиболее важная идея слайда должна «схватываться» мгновенно. Слайдов не просто должно быть мало – они должны быть такими, чтобы слушатель мог мгновенно «сфотографировать» их глазами, понять суть и тут же вернуться к главному – к выступающему человеку.
- Слайд не должен конкурировать с вами в борьбе за внимание аудитории. Запомните: ключевая фигура презентации – выступающий, а картинки и слайды только помогают его главной идее добраться до умов аудитории.
- 10 слайдов на 20 минут с 30 шрифтом.

10 слайдов – это то количество, которое могут полноценно «усвоить» слушатели. Большое число слайдов говорит о том, что вы не сумели выделить главные мысли, подтверждающие правильность тезиса вашей речи. Загромождать презентацию всевозможными фактами, цифрами, графиками – означает уничтожить её воздействующую силу. Каждый слайд должен работать на главную идею и приближать вас к главной цели презентации. Задумайтесь, отбросьте все лишнее и отобразите на слайдах действительно самое главное.

20 минут – это время, отведенное непосредственно для рассказа. Даже если вам на проведение презентации предоставили час, учтите, что в отведенный час вам еще придется настроить технику, а потом ответить на вопросы слушателей.

30 размер шрифта – оптимальный выбор для написания текста на слайдах. Такой текст будет легко восприниматься аудиторией, которая, мгновенно «схватив» его глазами, сможет сконцентрировать все свое внимание именно на вашем рассказе. Ничто не мешает вам поддерживать зрительный контакт с аудиторией во время выступления.

- РЕПЕТИЦИЯ

Во время репетиции хотя бы один раз нужно обязательно использовать всю технику, которая понадобится для демонстрации презентации. Тогда вы наверняка не попадете в глупую ситуацию, когда уже во время выступления проектор вдруг не включается. Вы должны удостовериться в своей способности контролировать аудиторию и распознавать ее реакцию на свое выступление. Пригласите людей, способных дать вам «обратную связь», пусть они присутствуют на репетиции. Их советы пригодятся вам для корректировки подачи содержательной части и ее визуализации.



## Целеполагание

Что заставляет человека активно совершать определённые действия и прилагать усилия? Что его мотивирует?

**Цель** (согласно толковому словарю С.И.Ожегова) – это предмет стремления, то, что надо/желательно осуществить. Говоря проще, цель – это мечта в реальной форме.

В основе деятельности любого человека лежат **потребности**. От самых базовых и вплоть до высокодуховных (согласитесь, между потребностью сходить в туалет и стать популярным есть некоторые различия).

За потребностями более высокими стоят те **ценности**, которые формируются в человеке в течение его жизни. Кому-то важно в первую очередь быть заметным и популярным, а для кого-то наиболее ценной видится тихая жизнь в кругу близких людей.

Так вот, на основе этих ценностей у человека в голове уже возникают **цели**, вот только **неосознанные**. Такие цели чаще всего **не имеют конкретной, обдуманной** картинки будущего в вашей голове. Из этого вытекает то, что при их выполнении вы действуете **наобум, импульсивно** и, вероятнее всего, **провально**.

Что же такое осознанная цель? Это цель, поставленная человеком обдуманно. Именно отсюда вытекает понятие **целеполагания**.

### Постановка цели

**Целеполагание** — это практическое осмысление своей деятельности, процесс выбора одной или нескольких целей с установлением определённых к ним требований.

В целеполагании важно прописывание и конкретизация целей. У записанной в деталях цели больше шансов стать реализованной.

Сегодня мы поговорим об одной из основных техник целеполагания - КРЕДО – Конкретная, Реальная, в Единицах измерения, Достижимая, Ограниченная во времени.

Постановка цели «по КРЕДО» является первым шагом в процессе целеполагания, поскольку достижение целей, в первую очередь, зависит от их правильной формулировки. Если мы изначально движемся ошибочным путём, добраться до интересующей точки может быть крайне сложно или совсем невозможно.

Технология КРЕДО включает 5 основных требований к постановке целей, а именно:

Конкретная	Цели должны быть обозначенными в виде четких результатов.
Реальная	Цели должны быть реалистичными, то есть достижимыми конкретными исполнителями.
в Единицах измерения	Цели должны быть измеримыми в конкретных показателях.
Достижимая	Поставленные цели должны быть достижимыми.
Ограниченная во времени	Цели должны быть реализуемыми в установленное время.

#### **Рекомендации для планирования и постановки целей:**

1. Анализируйте причины известных неудач, просите советов у потерпевших неудачу.
2. Планируйте возможные альтернативы.
3. Учитывайте возможные перемены и развитие целей.
4. Рассчитывайте меру риска.

## 5. Определите приоритеты целей.

Стоит упомянуть и то, что цель должна быть выбрана правильно. Если у Вас не «лежит душа» к какому-то делу, то у вас не возникнет желание им заниматься.

Поэтому правильно выбирайте своё направление в жизни, прислушивайтесь к себе, к своему внутреннему голосу.

### **Как повысить мотивацию к выполнению цели?**

**Разбивайте свою масштабную цель на несколько более простых.** Достигайте своей главной цели постепенно. Разделите её на несколько задач поменьше. Ваши маленькие победы будут стимулировать Вас к крупным свершениям.

**Осознайте, что Вам мешает на пути к цели, и исправьте это.**

Если вам что-то мешает на пути к выполнению цели — не беда. Выделите отдельное время на то, чтобы обдумать все возможные препятствия к вашей цели. Осознание трудностей на пути – уже часть их решения.

**Планируйте свою деятельность.**

Можно планировать, как и список конкретных шагов по дням, так и в принципе каждый ваш день.

Самый простой и доступный способ планирования – распишите ваш день по часам.

**Хвалите себя за каждую победу.**

Стимулируйте своё желание действовать добрыми словами и подарками. Заведите дневник своих достижений и регулярно записывайте в него новые успехи и победы.

**Визуализируйте.**

Визуализация — это мощный способ повышения мотивации к достижению цели. Воображайте что-то, к чему вы стремитесь. Рисуйте яркие и четкие образы своих будущих достижений, как будто видите их перед своими глазами.

**Вдохновляйтесь.** Читайте литературу, которая вас вдохновляет, смотрите фильмы, которые побуждают Вас к активности, общайтесь с интересными для вас людьми. Эти кажущиеся простыми действия окажут полезную службу для вас и вашей мотивации.

## **Практическая часть**

### **УПРАЖНЕНИЕ 1: “Лестница достижений”**

Сейчас за 3-4 минуты сформулируйте и запишите вашу цель на ближайший год

А сейчас попробуем визуализировать нашу цель

Начертите лесенку, состоящую из 6 ступенек.

Запишите 2-3 признака на первой ступеньке, обозначающих особенности ситуации, когда ваша цель не достигнута. А теперь, напишите на верхней ступеньке, 2-3 признака, по которым вы можете определить, судить, что цель достигнута полностью.

Подумайте, на какой ступеньке достижений вы находитесь сейчас. Обозначьте эту позицию и запишите 2-3 ее главных характеристики. Важно записывать, не то, что вы делаете для достижения цели, а что уже конкретно сделали.

А теперь главный вопрос: что конкретно вам нужно сделать, чтобы подняться на ступеньку выше и выше? Запишите. Это будут ваши задачи для достижения цели.

### **УПРАЖНЕНИЕ 2: “До черты”**

И так, я кладу это предмет на пол. Ваша цель – отойти от этого предмета на 5 метров и с закрытыми глазами двигаться по направлению к этому предмету и остановиться тогда, когда с вашей точки зрения, вы будете максимально близко находится к предмету, но ни в коем случае не переступите его.

По команде вы начнете двигаться к цели.

Объединяемся по 2, 4 человека.

Когда было труднее достичь цели? Что мешало, когда вы шли сами/ с кем-то?  
Возможно ли было достичь цели, если бы кто-то один этого не хотел?

### УПРАЖНЕНИЕ 3: “Колесо жизни”



- 1 сфера** – Здоровье и спорт;
- 2 сфера** – Друзья и Окружение;
- 3 сфера** – Семья и Отношения;
- 4 сфера** – Яркость жизни, развлечения;
- 5 сфера** – Хобби и творчество (На схеме выше - Духовность и творчество);
- 6 сфера** – Учеба (На схеме выше - Карьера и Бизнес);
- 7 сфера** – Свободное время (На схеме выше – Финансы);
- 8 сфера** – Личностный рост.

Далее ставим оценки удовлетворенности положением дел в той или иной области.

1-3 — критические значения, т.е. ты совсем не удовлетворен, все очень плохо.

4-7 — нормальное положение дел.

8-9 — удовлетворенность.

10 — характеризует достижение полного удовлетворения на сегодняшний день, в настоящий момент жизни.

Затем закрашиваем (либо обводим) оцененные части секторов.

Теперь посмотри, что у тебя вышло. Если получившаяся фигура близка к кругу, то поздравляю, это очень хорошо, в твоей жизни должна преобладать гармония. Если ты видишь ямки, особенно глубокие, то это говорит о необходимости изменений в указанных областях жизни.

Но не стоит думать, что это колесо требует от человека идеального «ровного» круга! Оно нацелено на то, чтобы вовремя находить западающие сферы своей жизни и в нужный момент переключать свой приоритет именно на них. Не пытайтесь угодить всем и сразу. В разные моменты жизни у вас могут быть разные приоритеты и разные сферы «колеса», над которыми вы старательно работаете.

#### **УПРАЖНЕНИЕ 4: “Жизненные цели”**

**Цель:** Упражнение помогает выработать жизненные цели.

**Шаг 1.** Поговорим о ваших жизненных целях. Возьмите ручку, бумагу. В течение 15 минут подумайте над вопросом «Что я действительно хочу получить от своей жизни?» Долго не думайте, записывайте все, что приходит вам в голову. Уделите внимание всем сферам вашей жизни. Фантазируйте. Чем больше — тем лучше. Отвечайте на вопрос так, словно вы обладаете неограниченным ресурсом времени. Это поможет вспомнить все, к чему стремитесь.

**Шаг 2.** Теперь, за две минуты вам нужно выбрать то, чему бы вы хотели посвятить ближайшие три года. А после этого еще две минуты — чтобы дополнить или изменить список. Цели должны быть реалистичны. Работая на этом и на последующих шагах, в отличие от первого, пишите так, как если бы это были ваши последние годы и месяцы. Это позволит сконцентрироваться на действительно важных для вас вещах.

**Шаг 3.** Сейчас мы определим цели на ближайшие шесть месяцев — две минуты на составление списка и две минуты на его корректировку.

**Шаг 4.** Уделите две минуты работе над аудитом своих целей. Насколько они конкретны, насколько соответствуют друг другу, насколько ваши цели

реалистичны в категориях времени и имеющихся ресурсов. Возможно, вам следует ввести новую цель — приобретение нового ресурса.

**Шаг 5.** Периодически пересматривайте свои списки, хотя бы для того, чтобы убедиться, что вы двигаетесь в выбранном направлении. Выполнение этого упражнения похоже на использование карты в походе. Периодически вы обращаетесь к ней, корректируете маршрут, возможно даже меняете направление, но главное, знаете куда идете.

## Деловая Коммуникация

Коммуникация – специфический акт обмена информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания. С точки зрения социальной психологии, коммуникация – это процесс передачи информации от отправителя к получателю. Цель отправителя заключается в том, чтобы оказать на получателя то или иное воздействие, передавая определенное сообщение.

Деловая коммуникация – это процесс взаимодействия, направленный на оптимизацию того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной и т.п. В деловой коммуникации партнер по общению всегда выступает как личность, значимая для другого. Деловая коммуникация отличается от простого общения тем, что в процессах ее осуществления ставится цель и конкретные задачи, которые должны быть решены. В деловом общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером без потерь с обеих сторон. В этом смысле этика служит своеобразным посредником, позволяющим быстрее найти оптимальное решение, сгладить острые углы, с достоинством выходить из затруднительных ситуаций.

### Цели деловой коммуникации:

- Обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления, продуктивное сотрудничество.
- Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.
- Регулирование и рационализация информационных потоков.
- Стремление к сближению целей.

Основными задачами деловой коммуникации могут быть продуктивное сотрудничество, стремление к сближению целей, улучшение партнерских отношений.

Различаются следующие основные функции деловых коммуникаций:

- инструментальная, т.е. как средство управления, для побуждения к необходимым действиям;
- интегративная, т.е. как средство объединения людей, деловых партнеров;



- самопрезентация, т.е. как средство самовыражения, демонстрации личных целей, интересов;
- трансляционная, т.е. как средство передачи информации (приказов, указаний, инструкций, отчетов, оценок);
- социализации, т.е. как средство развития навыков культуры делового общения в коллективе;

Как особый вид общения, деловые коммуникации имеют свои особенности:

1. Регламентированность – подчинение установленным правилам и ограничениям (в том числе временным), зависящим от вида делового общения, степени его официальности, целей и задач, традиций, требований протокола.
2. Строгое соблюдение социальных ролей, или иерархичность коммуникации. Деловая коммуникация может быть горизонтальной (между отделами или сотрудниками одного уровня) или вертикальной (вниз или вверх по схеме управления). В подобных коммуникациях недопустима фамильярность даже если коммуниканты связаны родственными или дружескими отношениями.
3. Ответственность за результат. От эффективности деловых коммуникаций зависит достижение намеченных результатов.
4. Соблюдение правил делового и речевого этикета (использование формул вежливости, Вы-общения и др.).

Деловая коммуникация предполагает реализацию следующих условий:

- 1) обязательность контактов всех участников общения независимо от их симпатий и антипатий;
- 2) предметно-целевое содержание коммуникации;
- 3) соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия;
- 4) взаимозависимость всех участников деловой коммуникации в достижении конечного результата;

5) коммуникативный контроль участников взаимодействия, в том числе высокий (игра, манипулирование, камуфляж). Формы деловой коммуникации:

Деловая коммуникация реализуется в трех основных коммуникативных формах: монологической, диалогической и полилогической.

В *монологической* форме коммуникации преобладают коммуникативные действия: высказывания личности как субъекта – организатора процесса слушания у других субъектов – участников общения.

В *диалогической* форме коммуникации субъекты взаимодействуют и, как правило, взаимно активны;

В *полилогической* форме коммуникации имеет место многостороннее общение, которое, чаще всего, носит характер своеобразной борьбы за овладение коммуникативной инициативой и связано со стремлением к максимально эффективной ее реализации.

Наиболее часто встречаются следующие формы деловой коммуникации:

- Совещание.
- Презентация.
- Деловая беседа.
- Переговоры.
- Телефонные переговоры.
- Обмен официально-деловыми документами (заявление, договор, доверенность, служебная записка).
- Консультация.
- Интервью.
- Публичное выступление, конференции.

Специфическими жанрами деловой коммуникации можно считать спор, дискуссию, полемику, дебаты, прения, которые зачастую являются составляющими таких форм

делового общения, как совещания, собрания и конференции, а могут иметь и самостоятельное значение.

Структурное построение переговорного процесса всегда имеет конкретные, четкие этапы и фазы, по которым разворачивается сценарий деловой встречи. Основными фазами являются следующие:

- Фаза целеполагания. В этот момент происходит постановка целей, собирается, систематизируется и анализируется информация, прогнозируются возможные исходы переговоров.

- Фаза планирования. Заключается в мысленной оценке и проработке возможных вариантов ведения переговоров, в создании их конструктивного плана. При этом следует учесть интересы противоположной стороны, продумать возможные компромиссы и т.д.

- Фаза активной дискуссии. Это уже собственно переговорный процесс. Вести его следует не спеша, не торопиться раскрывать все карты. Однако и сверх меры затягивать процедуру переговоров не стоит.

- Фаза взаимоприемлемого соглашения. Поиск такого решения, которое устроило бы всех, и есть цель любых грамотных переговоров. Здесь следует вновь обратить внимание на людей, ведущих переговоры, заручиться если уж не дружеским их отношением, то хотя бы взаимопониманием и удовлетворением от совместно проделанной работы. Особо следует отметить, что у профессионалов неуспешных переговоров не бывает, так как даже проваленные переговоры они рассматривают и оценивают как возможность дальнейшей работы по восстановлению прерванной коммуникации. Две основные формы коммуникации – это контактное (непосредственное) общение и косвенное (опосредованное). В первом случае собеседники общаются с глазу на глаз и имеют возможность оценить невербальное поведение друг друга, поэтому результативность такого контакта выше. Во втором случае взаимодействие происходит с помощью каких-либо средств связи – телефона, писем и т. д.

Несмотря на то, что виды деловых коммуникаций бывают разными, для них почти всегда характерны несколько этапов:

*Подготовка.* Это постановка задач, целей, сбор и анализ информации, определение стратегии поведения. Ведь деловая встреча или переговоры не организуются для того, чтобы поболтать «ни о чем» и узнать, как обстоят дела в личной жизни у собеседников.

*Планирование.* Встречу можно провести спонтанно, но все же считается, что профессионал должен иметь четкий план: что он будет говорить, как аргументировать, что конкретно он хочет получить от второй стороны. *Дискуссия* – обсуждение идей, предложений, нахождение общих точек интереса, принятие совместного решения.

Выделяют не только виды деловых коммуникаций, но и стили. Когда речь идет о профессиональном взаимодействии, чаще всего используются следующие:

*Официально-деловой.* Для деловой беседы характерны речевые клише и определенные коммуникативные формы.

*Научный.* Используется при подготовке докладов, выступлений на семинарах и лекциях.

*Публицистический.* Сюда относится любое выступление на публике, в том числе через средства массовой информации.

*Разговорно-бытовой.* Неформальные отношения имеют место и в профессиональной среде, а в отдельных компаниях даже поощряются. Не всегда же коллеги общаются исключительно с помощью докладных записок. Однако необходимо понимать, где такой стиль уместен, а где нет.

Для разработки плана переговоров и их проведения на хорошем профессиональном уровне необходима определенная подготовка. Эта подготовка включает в себя достаточно широкий спектр вопросов, который можно разложить на три основные составляющие обеспечения переговорного процесса:

1. Информационная;
2. Психологическая;

### 3.Тактическая.

Это и есть базовые элементы подготовки к проведению переговоров. Они определяют ваше поведение на переговорах и являются основой для выбора стратегии, методики и приемов для их реализации. Определим несколько подробнее каждый из базовых элементов.

Информационная подготовка. Сбор информации — один из важнейших этапов подготовки к переговорам. Информацию условно можно подразделить на три категории:

1. Информация о собственных целях, планах и условиях, определяющих решение задач;
2. Информация о партнере. Эта информация никогда не бывает чрезмерной. Она включает в себя личностные характеристики оппонента, финансовое положение его фирмы, особенности продукции, его деловые связи и т. п.;
3. Информация о внешней среде, в которой идут переговоры. Под внешней средой здесь понимается политическая обстановка, ситуация на рынке, условия функционирования средств доставки, законы и положения, регламентирующие тот или иной вид деятельности, налоговое и таможенное законодательство.

Психологическая подготовка состоит из нескольких аспектов:

1. Личная психологическая подготовка;
- 2.Общая психологическая подготовка, необходимая для создания определенного климата переговоров.

Тактическая подготовка. Включает разработку таких тактических приемов, применение которых позволяет «вести другую сторону» и добиваться поставленной цели с минимальными потерями.

### **Анализ собственной позиции:**

1. Постановка задачи. Прежде чем вступать в переговоры, определите, в чем состоят наши интересы, каков может быть результат, чем можно пожертвовать для его достижения. Только после всесторонней оценки этого можно поставить перед собой цель.

Определение цели на первый взгляд кажется несложной задачей, так как можно предположить, чего конкретно добивается любой участник переговоров. Но все обстоит далеко не так просто, если рассматривать стратегический смысл вопроса. Он не в том, «чего я хочу добиться на этих переговорах?», а в том, «почему я хочу этого добиться?» В этом контексте сам акт переговоров оказывается подчиненным более всеобъемлющей цели, которая решает более широкий круг задач, выходящих за рамки темы переговоров.

Чтобы квалифицированно сформулировать постановку задачи, необходимо ответить на ряд вопросов:

- минимально допустимый вариант;
- максимально возможный вариант;
- план действий, если соглашение не будет оформлено;
- каковы альтернативы обсуждаемому соглашению.

## 2. Информация об оппоненте и фирме.

Информация об оппоненте. Очень важно знать как можно больше о людях, с которыми вы собираетесь вступить в переговоры.

Большинство людей предсказуемо. Персональный стиль поведения сказывается во всем, что бы они не делали, включая и переговоры. Прежде чем встречаться с оппонентом, постарайтесь выяснить у его друзей, врагов и тех, кто имел с ним контакт, особенности его характера. Выясните, где он живет, кто его окружает, круг его интересов.

Наиболее ценной является информация о стиле поведения его на переговорах: способность отстаивать точку зрения, стремление к жесткости или к компромиссу, способность адекватно и быстро реагировать на быстро

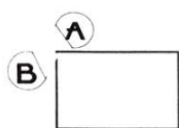
изменяющуюся ситуацию на переговорах. Это очень важная информация, особенно в тех случаях, когда предстоит длительные совместные работы и первый удачный контакт предопределяет дальнейший уровень отношений.

Важно побольше узнать о прошлом оппонента, проанализировать его предыдущие сделки и деловые предприятия, особенно потерпевшие неудачу. Очень часто неудачи говорят о людях больше, чем победы. Тщательно рассмотрев причины провалов, вы лучше поймете способ мышления оппонента, его образ действий и психологический настрой. Все это поможет лучше понять его интересы и даст преимущество на переговорах. Исследуйте, какие предложения он выдвигал сам и какие предложения противоположной стороны отклонил, насколько гибко вел торг и поддавался эмоциям.

- что можно — скройте; вы не обязаны давать порочащую вас информацию;
- заготовьте необходимое объяснение тому, что скрыть нельзя;
- переговорите с теми, кто может дать о вас информацию, до того, как это сделает ваш оппонент;
- наймите консультанта по вопросам, в которых вы недостаточно компетентны сами;
- приучайте себя делать паузы, дайте себе время подумать, прежде чем вы начнете говорить.

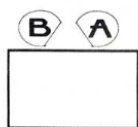
### 3. Позиции собеседников за столом переговоров

Взаиморасположение партнера, собеседника или кандидата играет важную роль в создании психологической атмосферы переговоров. Можно привести несколько характерных позиций собеседников за столом переговоров, влияющих на характер беседы. Если у вас стандартный 4-х угольный стол, то вы с собеседником можете занять 4 позиции по отношению друг к другу (на рисунке ваша позиция А, позиция собеседника – В).



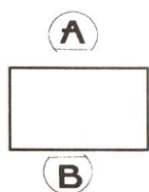
*Угловая позиция* Эта позиция позволяет хорошо видеть глаза и жесты посетителя, создать у него ощущение собственной значимости, свободы и

естественности поведения, открытости и искренности. Вы этим продемонстрировали ему свое уважение и дружелюбие.



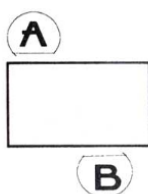
*Позиция сотрудничества.* Полное равноправие и доверие собеседников.

Хозяин впускает гостя на свою территорию, подчеркивая тем самым общий интерес в решении проблемы. Чаще всего так сидят друзья и люди, занятые общим делом. Это способствует созданию неформальной атмосферы разговора с максимальной искренностью обоих участников.



*Соревновательно-оборонительная позиция.* Стол является естественным

барьером между собеседником, что приводит к тому, что каждый занимает жесткую позицию, отстаивая свои интересы. Создается атмосфера «кто кого» победит. Посетитель чувствует напряженность и скованность, а хозяин чувствует себя начальником, разговаривающим с подчиненным.



*Независимая позиция.* Такую позицию занимают люди, которые не хотят

общаться друг с другом или испытывают взаимную неприязнь. Это говорит об отсутствии интереса к беседе или даже враждебности. Такого положения следует избегать при проведении переговоров или собеседовании. В зависимости от ваших целей, от того, какую атмосферу разговора вы хотите задать, выберите одну из трех первых позиций. Специалисты считают наилучшей для деловой беседы угловую позицию. Если по роду занятий вам приходится общаться с людьми, то вашей целью должно быть стремление понять человека, сделать так, чтобы он чувствовал себя свободно и естественно в вашем присутствии и был рад иметь с вами дело.



## Переговоры со спонсорами

Вот вы уже подготовились, оделись как надо, составили план, все проговорили, все документы составили. Осталось только одно: встретиться лично. Если быть совсем честным, очень большое влияние при личной встрече оказывает человеческий фактор, то есть понравитесь ли вы спонсору или нет. Самое главное – это то впечатление, которое вы произведете при разговоре.

Здесь имеет значение абсолютно все: ваша внешность, то, как вы зашли в кабинет, Ваша речь, рукопожатие и так далее.

Начнем по порядку. Вас пригласили прийти.

1. Обязательно снимите верхнюю одежду, если нет возможности ее куда-то повесить, то держите в руках, но лучше найти место, где она могла бы висеть. И не надо кучу сумок на себя весить, самое главное, чтобы вещей вас было минимально, иначе вы произведете впечатление неуклюжего и неловкого человека.

2. Заходя в кабинет, не вбегайте и не двигайтесь как черепаха. С обычной скоростью, спокойным и уверенным шагом заходите. Вообще с первых секунд вы должны произвести впечатление уверенного в себе человека. Обязательно поздоровайтесь, напомним свое имя и по какому вопросу вы пришли.

3. Если вы молодой человек вы обязаны пожать руку. Я думаю, многие слышали уже о таком явлении как невербалика, так вот здесь она играет огромную роль.

<p>Протягивание руки ладонью вниз - властное рукопожатие. Его цель - показать "кто хозяин"</p>		<p>Свойственно инициативным, самоуверенным людям</p>
<p>Протягивание руки ладонью вверх - уступающее рукопожатие. Выражает покорность и подчинение авторитету</p>		<p>Не всегда проявление подчинения. Может быть вызвано болезнью (артрит)</p>
<p>Сильное сжатие ладони - агрессивное рукопожатие. Присуще людям с преувеличенным самомнением</p>		<p>Происходит, когда рукопожатием обмениваются два властных, жестких человека</p>
<p>Слабое касание ладони - вялое рукопожатие. Характерно для мягкотелых людей. Оставляет неприятное ощущение</p>		<p>Представители некоторых профессий таким образом берегут руки</p>
<p>Обхват двумя ладонями "перчатка" - располагающее рукопожатие. Показывает искреннюю радость при встрече</p>		<p>Автор жеста подчеркивает, что ему можно доверять. Типично для политиков</p>
<p>Пожимание кончиков пальцев - неуверенное рукопожатие. Предупредительная реакция при входе в интимную зону</p>		<p>Цель такого рукопожатия - контроль расстояния с собеседником</p>
<p>Протягивание прямой руки - оборонное рукопожатие. Защищает личную и интимную зоны от входа посторонних</p>		<p>Свойственно жителям сельской местности: у них более обширная личная зона</p>
<p>Пожатие ладони с обхватом локтя (плеча) - доверительное рукопожатие. Выражает чувство симпатии и общности</p>		<p>Применимо только при близких отношениях. Чем выше левая рука - тем выше доверие</p>
<p>Вертикальное пожимание ладони - равноправное рукопожатие. Проявление уважения и признание</p>		<p>Подготавливает к конструктивному диалогу и эффективным взаимоотношениям</p>

4. Оцените примерно обстановку, чтобы понять с каким человеком по нраву и статусу вы будете говорить. Это конечно можно сделать и по рукопожатию, но также, например я всегда обращаю внимание на стул, на котором сидит спонсор. Размер кресла, высота от пола показывают некоторый статус человека. Чем выше спинка кресла, тем выше статус у того. Кто там сидит. Короли, королевы, папы римские всегда сидели на тронах с очень высокими спинками. Я думаю, все понимают, что,

если бы королева сидела на табуретки. То это как-то совсем не величественно. Так же это в основном

кожаные офисные кресла. Если человек сидит на обычном офисном кресле, значит он не такой «большой босс» и можно чуть-чуть расслабиться. Обратите внимание что стулья для посетителей всегда обычные. Это сделано для того, чтобы сразу показать «кто в доме хозяин».

5. Вам предложили присесть, вы достаете все нужные бумаги (Коммер. Предл., блокнот\планшет) и Начинайте рассказывать о своем мероприятии по плану. У спонсора будут вопросы, отвечайте развернуто и понятно. Здесь самое главное — это обаяние, и это относится не только к девушкам, но и к молодым людям. Вы должны произвести человека, которому очень важен проект\мероприятие, что вам важно чтобы именно эта компания стала вашим спонсором. Улыбайтесь, но в меру, чтобы не показаться дурачком, говорите четко, внятно, ваша речь должна быть грамотной, если ошиблись – извинитесь, можно даже сказать, что вы волнуетесь чуть-чуть, это может расположить к себе спонсора.

6. При разговоре старайтесь использовать как можно меньше жестов. Лингвистические исследования показывают прямую связь между статусом человека и его словарным запасом. Чем выше положение человека, тем лучше он формулирует свои мысли и строит предложения. Менее образованный человек и опытный человек больше полагается на жесты, чем на слова. Например: все знаю Джеймс Бонда, так вот он довел этот принцип до совершенства. Он практически не жестикулирует, особенно в трудных ситуациях, когда плохие парни его запугивают и пытаются пристрелить, он всегда очень спокоен, говорит краткими понятными фразами и не выдает своих эмоций.

7. Если произошло, так что спонсор вам отказал, (примерно раза 3-4 ваш откажут, это нормально, чем больше обращений у вас будет, тем больше вероятность того, что вы найдете то, что вам нужно.), то на это надо реагировать спокойно. Но при этом можно закинуть удочку на то, что возможно сотрудничество в дальнейшем. Обязательно здесь надо улыбнуться.

8. Иногда бывают такие ситуации, когда спонсор начинает «гаситься», например, как было у ДПК и спонсоров по 9 мая, ребята выкрутились, но им пришлось на собственные деньги покупать. Втаким ситуация, надо сделать выводы и записать этого спонсора в ЧС. Это все.

### **Барьеры во время переговоров:**

#### **1. Барьер «АВТОРИТЕТА»**

Во время общения люди разделяются на 2 категории: авторитетные и неавторитетные. Во время коммуникации доверяют только авторитетным. Доверие или недоверие зависит не от особенностей информации, а от того, КТО говорит. Например, молодое поколение не доверяет советам людей 40-45 и более лет.

Отчего зависит отнесение человека к авторитетным лицам?

- от социального положения (статуса);
- привлекательности внешнего вида;
- доброжелательного отношения к общающемуся (простота обращения к нему, улыбка, приветливость...);
- компетентность;
- принадлежность к реальной «авторитетной» группе (сообществу);
- искренность.

#### **2. Барьер «НЕПОНИМАНИЯ»**

Во время общения информация «не доходит до собеседника», собеседник ее не понимает.

Почему это происходит?

- неразборчивая дикция (человек шепелявит, картавит, причмокивает...);
- много слов паразитов («как бы», «значит», «вот»...);
- часто вздыхает, иногда стонет, зевает, икает...);

- произносит звуки («э-э-э», «м-м-м»...);
- не правильно ставит ударение в словах, произносит окончания слов;
- во время произнесения фраз неправильно делает логическое ударение на словах (меня содержание мысли).

Как избежать этого?

- Необходимо структурировать информацию таким образом, чтобы она была взаимосвязана, и одна мысль вытекала из другой;
- Использовать форму коммуникации, которую ждет от вас оппонент (например, пригласили на беседу — использовали диалог, а не монолог);
- Не использовать научный стиль общения, он затруднителен для использования на слух);
- Строить фразы из 5-15 слов, фраза, которая построена из более 30 слов, на слух практически не воспринимается;
- Нужно быть логичным для вашего собеседника, потому что невозможно быть логичным вообще;
- Использовать правильную аргументацию в последовательности «задумал — закодировал — высказал — услышал — декодировал — понял».

### 3. Барьер «ИЗБЕГАНИЯ»

Помните о том, что каждый ваш собеседник избегает эмоционально негативных контактов. Чаще всего он уклоняется от такого общения, а когда уклониться невозможно прикладывает все усилия, чтобы не воспринимать негативное общение. Он невнимателен, не слушает собеседника, не смотрит на собеседника, использует любой предлог для прекращения разговора.

Как можно преодолеть барьер «избегания»?

- Нужно начать управлять вниманием собеседника.
- Сообщать актуальную, а не устарелую информацию;

- Вносить новизну в общение;
- Управлять голосом (он должен быть звучным) и его модуляцией;
- Нестандартная передача информации (анекдоты, шутки, метафоры, притчи, ситуации из личной жизни...) Плюсы барьеров для делового общения:
- Защищается психика собеседника от избытка информации;
- Блокируется, с точки зрения субъекта, нежелательное воздействие.

Минусы барьеров для делового общения:

- Нужная, но плохо изложенная информация воспринимается в искаженном виде или не в полном объеме;
- Человек, знающий решения, но не имеющий авторитета, может быть не услышан.

С точки зрения формы речи ДК делится на устную и письменную. *Устная*- беседа, собеседование, самопрезентация, дебаты, переговоры, совещания и др., *письменная*- письмо-приглашение, письмо-запрос, письмо-отказ, письмо-согласие, письмо-просьба и др.

### **Письменная ДК**

В письменных сообщениях наглядно проявляются общая культура, грамотность, компетентность пишущего, что позволяет адресату составить представление о нем как о личности. Но у письменной коммуникации есть минусы: Восприятие сведений в сообщении напрямую зависит от качества его составления. Плохо написанные тексты, за которыми следуют многочисленные письменные и устные объяснения, делают конечное сообщение путаным. Также отсутствует поддержка коммуникации невербальными средствами.

Специалистами в области письменной деловой коммуникации представлены 10 правил, которым необходимо следовать для того, чтобы письменная коммуникация была эффективной.

1.Тактичность.

- обращаться к личности, а не к категории;

- избегать указаний на пол.

## 2. Персональность.

При написании текста необходимо передавать позицию «вы», что означает необходимость сосредоточиться на нуждах и интересах вашего адресата, а не на своих собственных.

## 3. Позитивность.

Эффективная письменная коммуникация должна иметь позитивный тон.

## 4. Энергичность, активность.

## 5. Цельность.

В деловой корреспонденции каждое предложение должно содержать только одну мысль. При составлении предложения необходимо убедиться, что в нем нет нескольких не связанных друг с другом мыслей.

## 6. Связность.

Сведения, изложенные в тексте, должны быть логически связаны.

## 7. Ясность.

Эта особенность включает в себя выбор слов, структуры предложения и абзаца, а также общую организацию сообщения.

## 8. Краткость.

В сообщении не должно быть многословных выражений, избитых фраз, ненужных повторений и абстрактных слов.

## 9. Удобочитаемость.

Текст должен легко пониматься читающим.

## 10. Элементы унификации.

Унифицированное сообщение свободно от двух недостатков – грамматических ошибок и проблем с форматом.

Перед составлением текста письма следует сначала поставить цель письма, затем составить план текста и приступить к написанию самого письма, опираясь на вышеуказанные правила.

### **Устная ДК (вербальная)**

Устная деловая речь близка к публичной речи (ораторской – выступление на собрании трудового коллектива, заседаниях, совещаниях). Основные формы устной деловой коммуникации – деловые переговоры, деловые беседы, совещания и деловая телефонная коммуникация.

Для устной деловой речи в большей степени необходимо соблюдение этики делового общения:

- избегать жаргонных и тем более – оскорбительных выражений;
- уметь слушать, показывая, что вам интересно;
- говорить правильно;
- правильно произносить имена собственные;
- соблюдать «тайну» переговоров (не допускать, чтобы содержание стало известно не только тем, кому непосредственно предназначено).

Требования к устной коммуникации в деловой среде могут быть сформулированы следующим образом:

- Четко определяйте цели своего сообщения.
- Делайте сообщение понятным и доступным для восприятия разными группами работников: находите конкретные иллюстрации общих понятий, развивайте общую идею, используя яркие примеры.
- Делайте сообщения по возможности краткими и сжатыми, отказывайтесь от излишней информации, привлекайте внимание сотрудников лишь к тем проблемам, которые касаются их конкретно.
- Следуйте правилам активного слушания, демонстрируйте им сигналы вашего понимания и готовности к совместным действиям.



## Фазы коммуникации:

*Начало* - наиболее важная часть беседы. В ее задачу входят: установление контакта с собеседником; привлечение внимания к предмету разговора; создание благоприятной атмосферы для беседы; побуждение интереса к беседе; перехват инициативы (в случае необходимости).

*Фаза передачи информации* логически продолжает начало беседы и одновременно является «трамплином» для перехода к фазе аргументации. Основными задачами этого этапа являются: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника и его организации; выявление мотивов и целей собеседника; передача запланированной информации; формирование основ для аргументации; анализ и проверка позиции собеседника; предварительное определение конечных результатов беседы (если возможно).

Данная фаза состоит из четырех этапов: обсуждение проблемы - передача информации - закрепление информации - обозначение нового направления информирования, а основные ее элементы: постановка вопросов, выслушивание, изучение реакций собеседника, передача информации собеседнику.

*Аргументирование* - следующая фаза деловой беседы, в ходе которой формируется предварительное мнение, собеседники занимают определенные позиции по обсуждаемой проблеме. При этом можно устранить или смягчить противоречия, возникшие в ходе беседы, критически проверить положения и факты. Фаза аргументации переходит в фазу опровержения доводов собеседника, решающего следующие основные задачи: разграничение отдельных возражений по субъектам, объектам, месту, времени и последствиям; приемлемое объяснение высказанных или невысказанных возражений, замечаний, сомнений; нейтрализация замечаний собеседника. *Принятие решений и завершение беседы* — заключительная фаза деловой беседы. При этом решаются такие основные задачи: достижение основной или альтернативной цели; обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания; стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий; поддержание в дальнейшем

контактов с собеседником (при необходимости); составление развернутого резюме беседы с четко выделенным основным выводом.

### **ДК в телефонном разговоре**

Культура переговоров по телефону – одна из важных составляющих делового общения. Специфика телефонной связи определяется фактором дистанционного общения и использованием в работе всего лишь одного информационного канала – слухового. Поэтому соблюдение этических норм, регулирующих телефонное общение, является важным фактором, определяющим эффективность деятельности предприятия и развития взаимосвязей с партнерами.

Перед осуществлением телефонного звонка, следует прояснить некоторые основные моменты.

- Действительно ли этот звонок необходим?
- Важно ли знание ответа партнера?
- Возможна ли личная встреча?

Выяснив, что разговор по телефону неизбежен, необходимо заранее настроиться на него и вспомнить правила, соблюдение которых поможет провести телефонные переговоры на высоком профессиональном уровне.

Регламент общения по телефону довольно прост и включает в себя следующие этапы:

1. приветствие;
2. представление;
3. уточнение наличия свободного времени у собеседника;
4. описание сущности проблемы в краткой форме;
5. вопросы и ответы на них;
6. завершение беседы.

Некоторые правила телефонного разговора:

- Перед набором необходимо проверить правильность телефонного номера. В случае ошибки не стоит задавать лишних вопросов. Необходимо извиниться перед абонентом, а после завершения звонка еще раз уточнить номер и перезвонить.
- Обязательным условием является представление. После приветствия со стороны собеседника, нужно ответить, используя приветственные слова, наименование организации, должность и фамилию.
- Рекомендуется предварительно составить план, раскрывающий цель (в виде графика/схемы или в текстовой форме). Необходимо иметь перед глазами описание задач, чтобы можно было фиксировать их осуществление в ходе телефонной беседы.
- 3-5 минут – среднее время, которое отводится на деловую беседу. Если указанного промежутка не хватило, разумным решением будет назначение личной встречи.
- Нельзя беспокоить людей звонками рано утром, в течение перерыва на обед или после завершения рабочего дня.
- Говорить нужно только по делу, излагать мысли ясно
- Не повышать голос, но избегать монотонности, делать паузы в нужных местах разговора
- В случае спонтанного звонка, который не был оговорен с партнером заранее, обязательным условием является уточнение наличия свободного времени у собеседника и указание приблизительного времени, требующегося для решения вопроса звонящего. Если собеседник занят на момент звонка, можно оговорить другое время или назначить встречу.
- При получении отказа сохранять доброжелательность
- Завершая беседу, необходимо поблагодарить собеседника за уделенное время или полученные сведения.

Если звонок прерван, перезванивать должен тот, кто являлся инициатором разговора.

## **Вербальная и невербальная ДК**

Межличностные устные коммуникации делятся на вербальные и невербальные.

Существует мнение, что в межличностном общении невербальная коммуникация передает 65% всей информации. При выражении отношения телодвижения передают 55% информации, голос – 38%, а слова – всего 7%. Это объясняется тем, что жесты рук часто употребляются неосознанно и поэтому сильнее воздействуют, передают тончайшие оттенки эмоций.

Роль вербального общения в деловом дискурсе строится на основах деловой риторики, и культура речи в деловом общении играет доминирующую роль. Культура дискуссии – показатель профессионализма в деловом дискурсе. Правила вербальной коммуникации указаны выше.

Доминирующую роль вербальные и невербальные факторы играют в создании индивидуального имиджа и имиджа организации в целом.

Невербальная часть коммуникации подразделяется на множество подразделов(наук), например: кинесика (наука о жестах рук), проксемика (наука о пространстве коммуникации) и окулесика (наука о движениях глаз в коммуникативном процессе).

В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Невербальная передача, как правило, происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, например, улыбки и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выражением одобрения или неодобрения – все это примеры невербальной коммуникации.

Преимущество знающего язык тела в том, что, подкрепляя свои слова соответствующими жестами, позами и мимикой, говорящий обретает большую убедительность. Зная язык тела, можно не только избежать противоречия между словами и телодвижениями, но поставить последние на службу убеждению, скрыто управлять процессом восприятия слов. Наблюдая за невербальными сигналами собеседника, можно выявить его истинное состояние.

Во время публичного выступления невербальные средства могут выдать то, что выступающий совсем не хотел сказать. Например, скрещивание рук на груди и чуть

откинута назад диагональ корпуса говорят о некотором дискомфорте выступающего, который «прячется», уходит от общения.

Таким образом, невербальные средства общения:

- помогают предопределить характер будущего общения и выбрать правильный стиль взаимодействия с партнёром;
- уточняют, дополняют словесное общение, делают его более эмоциональным;
- экономят использование вербальных средств (иногда один жест стоит целого высказывания!);
- регулируют пространственно-временные параметры общения (например, взгляд и поза собеседника часто показывают готовность или желание завершить общение);
- помогают понять истинное состояние собеседника;
- маскируют истинное состояние личности, если человек умеет контролировать использование жестов, мимики, интонаций;
- показывают статусно-ролевые отношения (вспомните жесты мужчин, предлагающих женщине пройти вперёд или специфику рукопожатий в общении начальника и подчинённого);
- способствуют психологической разрядке;
- показывают общую психомоторную активность субъекта, ведь у более активных людей, как правило, и более богатый арсенал невербальных средств, и выше динамика их использования.

Простые способы внушить уважение к себе при ДК, изложенные в книге “Новый язык телодвижений”:

1. Проводите встречи стоя (в положении стоя решения принимаются быстрее, так же положение стоя повышает ваш статус)
2. Садите конкурента спиной к двери (люди чувствуют себя неуверенно, находясь спиной к открытому пространству, поэтому это хороший способ повлиять на собеседника)

3.Складывайте пальцы (наибольшее внимание привлекают к себе люди, у которых сложены пальцы и руки находятся ниже уровня подбородка)

4.Не прижимайте локти к себе (с прижатыми к себе локтями люди кажутся робкими и зажатыми)

5. Используйте выразительные слова в разговоре

Так же следует помнить, что, находясь в открытой позе вы более располагаете к себе вашего собеседника.

Навыки невербального общения можно и нужно улучшать. Многие аспекты невербалики указаны в книге Аллана и Барбары Пиз “Новый язык телодвижений”, так же в книге имеется отдельная глава “Собеседования, силовые игры и офисная политика”, посвященная выражению невербальных навыков в деловой коммуникации.

Также больше узнать о невербальных выражениях можно посмотрев сериал “Обмани меня”, который построен на изучении невербалики.

## Делопроизводство (+ документооборот)

Документ — это зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать. (Это же определение дано и в государственном стандарте на термины и определения «Делопроизводство и архивное дело».)

Каждый документ состоит из ряда составляющих его элементов, которые называются реквизитами (наименование, автор, адресат, текст, дата, подпись и т.д.). Совокупность реквизитов составляет формуляр документа.

Делопроизводство — отрасль деятельности, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами.

Современное делопроизводство включает:

- обеспечение своевременного и правильного создания документов (документирование);
- организацию работы с документами (получение, передача, обработка, учет, регистрация, контроль, хранение, систематизация, подготовка документов для сдачи в архив, уничтожение).
- Выполнение определенного цикла операций с документами (получение, передача, обработка, учет, регистрация, контроль)

Документирование — это процесс создания и оформления документа. Государственный стандарт определяет документирование как «запись информации на различных носителях по установленным правилам».

Изучением развития способов документирования и носителей информации занимается научная дисциплина — документоведение.

Организация работы с документами — это обеспечение движения документов в аппарате управления, их использования в справочных целях и хранения.

В технологию работы с документами входит:

- прием и первичная обработка документов;
- их предварительное рассмотрение и распределение;
- регистрация документов;
- контроль исполнения документов;
- информационно-справочная работа;
- исполнение документов;
- их отправка;
- систематизация (формирование дел) и текущее хранение документов.

Надлежащее отправление, правильная организация работы с документами в организациях, обеспечение хранения архивных документов – непереносимые условия, которые обеспечивают законность и правопорядок в обществе, стабильность и защиту общественных интересов, прав и свобод граждан, наконец, нормальную деятельность государства. От организации делопроизводства зависят оперативность, надёжность, экономичность управленческого труда, культура работы, возможность использования в будущем информации, зафиксированной в документах. Вот почему государство регулирует данную отрасль деятельности, издавая соответствующие нормативно-правовые акты и методические документы.

### **Классификация документов**

#### I. По происхождению различают документы личные и официальные:

- документ личного происхождения включает личную переписку, воспоминания личного характера, дневники.
- Официальный документ создается юридическим или физическим лицом с обязательным оформлением и удостоверением в установленном порядке. Среди официальных документов выделяют группу личных – удостоверяющих личность, специальность, образование, трудовой стаж.



## II. По способу документирования различают документы:

- Рукописные письменные.
- Изобразительные.
- Графические.
- Фотодокументы.
- Звуковые документы, зафиксированные на магнитной ленте.
- Кинодокументы.
- Документы, созданные с помощью компьютерной техники.

## III. В зависимости от отношения к аппарату управления различают документы:

- Входящие (поступившие в организацию). – Исходящие (отправляемые из организации).
- Внутренние (создаваемые в данной организации и используемые во внутренних связях).

## IV. По количеству затронутых вопросов документы делят на простые и сложные:

- Простые документы (содержат изложение одного вопроса. Примером простых документов является письмо).
- Сложные документы включают несколько вопросов. (Они могут касаться нескольких должностных лиц, структурных подразделений, учреждений. К таким документам относятся приказы, протоколы, постановления, решения).

## V. По ограничению доступа документы разделяются на секретные, для служебного пользования, и несекретные:

- Секретные документы снабжаются особой пометой и грифом секретности. Использование таких документов и работа с ними осуществляется по особой технологии и требует специального разрешения.

– Документы для служебного пользования, содержащие секретные сведения, могут использоваться работниками данного учреждения. Какие документы помечаются грифом “Для служебного пользования”.

VI. По способу изложения текста документы могут быть индивидуальными, трафаретным и типовыми:

– В индивидуальных документах содержание излагается в виде связного текста.

– В трафаретных документах структура изложения текста формализована, в них используются заранее подготовленные стандартные фразы или отдельные части постоянно повторяющиеся текста и пропуски для заполнения переменной информации. Такие документы, как правило, бывают напечатаны на бланке, содержащим постоянно информацию, а переменная списывается от руки.

– Типовые документы используются для документирования однотипных ситуаций, и составляются на основе образца.

Главными требованиями являются:

- Использование официально-делового стиля;
- Соблюдение требований ГОСТ, УСД, нормативных документов;
- Актуальность излагаемой информации.

Она складывается из следующих понятий: адресность, тематическая ограниченность, достоверность, объективность, аргументированность, точность, исключение повторов, лаконичность и обстоятельность одновременно.

- Требования по соблюдению грамматических правил используемого языка и стилистических особенностей деловой речи (терминология, использование сокращений, языковых формул; падежи существительных и прилагательных; формы глаголов; виды и построение предложений, формы обращения, использование числительных, синтаксические особенности).

## **Путь документа в организации**

Поступающие в организацию документы образуют поток входящей корреспонденции, которая, пройдя необходимые стадии обработки, разбившись на «ручейки» в виде конкретных поручений, попадает в конечном итоге к конкретным сотрудникам для ознакомления и на исполнение.

В подразделениях из документов, подготовленных сотрудниками, также формируются документопотоки, которые в результате сливаются в единый поток отправляемой корреспонденции.

Кроме того, в организациях, как правило, циркулируют документы, созданные в ней и не предназначенные к выходу за ее пределы - потоки внутренней документации. Их путь начинается у одних сотрудников - авторов и заканчивается у других сотрудников - исполнителей. Так что начало пути — это отправка документов, а продолжение - получение документов

В документообороте, или порядке движения документов в организации, выделяется несколько этапов:

1. экспедиционная обработка документов, поступающих в организацию, и фиксация самого факта их поступления;
2. предварительное рассмотрение документов службой ДОУ;
3. организация движения документов внутри организации, включая доведение документов до исполнителей и придание юридической силы проектам документов;
4. обработка исполненных и отправляемых документов.

### **Стандарты оформления документов**

Разрабатывая унифицированные требования для документов, законодатель прежде всего преследовал следующие цели:

- Единство документооборота;

- Корректность и ясность изложения информации;
- Быстрое и правильное понимание информации контрагентом;
- Отделение главного от второстепенного;
- Возможность быстрого поиска ключа в документе.

Что описано в ГОСТе Решив придерживаться государственных стандартов при составлении исходящей корреспонденции следует принять к сведению нижеперечисленные советы:

1. Текст документа должен быть правильно отформатирован, с учетом рекомендованных отступов и интервалов;
2. Установлен конкретный перечень стандартных шрифтов;
3. Предлагая на ознакомление копию документа, требуется указать место нахождения его оригинала;
4. Подпись и печать на документе не должны сливаться;
5. В заголовке документа рекомендуется указать как его название, так и содержание обращения;
6. По общему правилу, инициалы адресата ставятся после фамилии, но если это пункт для постановки подписи, то перед ней;
7. Статус адресата определяет падеж при обращении к нему в документе: Юридические лица – именительный (кто); Физические лица – дательный (кому);
8. Для постановки отметки «коммерческая тайна» используется правый верхний угол каждого листа документа;
9. Заверить бумагу резолюцией допускается в любом месте документа;
10. Чтобы избежать повторного заполнения бланка целесообразно утвердить единую форму, содержащую все необходимые реквизиты.

## Детально о ГОСТе для оформления документов

1. Шрифт Регламент указывает перечень бесплатных шрифтов, которые рекомендуется использовать при составлении документа, в частности: Arial; Calibri; TimesNewRoman; Verdana.
2. Предпочтительный размер шрифта установлен в диапазоне от 12 до 14. Также допускается применять шрифты, схожие по начертанию с базовыми.
3. Информация и данные, представленные в табличном виде, могут иметь меньший размер шрифта, чем основной текст.
4. Полужирный шрифт следует использовать для выделения: Заголовка; Реквизитов; Данных адресата. Интервалы и отступы

Чтобы текст на бумаге выглядел упорядоченно и красиво, необходимо придерживаться следующих правил:

1. Установить общий отступ для абзаца, равный 1,25;
2. Соблюдение полей: 20 мм – верхнее и нижнее; 10 мм – правое; 20 мм – левое;
3. В случае, если документ на бумажном носителе должен храниться в архиве от 10 лет и более, то левое поле увеличивают до 30 мм. Такой порядок обусловлен необходимостью последующей прошивки, перепрошивки в связи с утратой бумаги первоначальных качеств;
4. Интервал устанавливается согласно следующим параметрам: Межбуквенный интервал – обычный;
5. Единичный пробел между словами;
6. Масштаб документа уменьшается с помощью 2 интервалов; Межстрочный интервал – от 1 до 1,5; Реквизиты, приведенные на нескольких строчках – 1 интервал; если документ содержит группу реквизитов, между каждым из них должен быть соблюден дополнительный интервал, отделяющий информацию. Выравнивание при составлении документа по ГОСТу необходимо использовать выравнивание по ширине. Чтобы

исключить искажение интервалов и появление больших пробелов, при выравнивании следует включить функцию переноса. В случаях, когда текст или реквизиты требуется привести в левом углу действует правило максимальной длины строки, кратной 7,5 см. То есть текст каждой строки может занимать не более 1/3 листа формата А4. Информация, представленная по центру документа, должна занимать не более 12 см (половина листа формата А4).

## **Реквизиты**

Реквизиты документа по ГОСТу содержат следующую информацию об отправителе:

1. Логотип компании или ее товарный знак – вверху по центру или слева;
2. Неофициальное название предприятия, если таковое более распространено в обычаях делового оборота с контрагентами;
3. Название документа – вверху по середине листа;
4. Обязательные (базовые) реквизиты компании содержатся в верхней части документа:

## **Суть заголовка документа**

Заголовок документа должен быть понятным и раскрывать суть обращения. Например: Приказ о сокращении испытательного срока Сидорову И.А. В отношении заголовка действует следующий регламент: Выравнивание – по центру или левому краю; Небольшие документы (не более 5 строк) допускается составлять без заголовка (вне зависимости от формата).

## **Отсылка к другим документам**

Бумаги, обращения, базирующиеся на законодательно определенной норме или локальном акте компании в обязательном порядке, должны содержать соответствующую отсылку с указанием полных реквизитов регулирующего документа, в том числе:

1. Наименование;

2. Номер правового акта;
3. Дата его принятия;
4. Составитель.

### **От какого лица**

При составлении официальных документов важно правильно определить лицо, от которого исходит информация.

1. Деловое письмо, служебная записка - от первого лица или третье лицо, единственное число
2. Приказ - от первого лица в единственном числе
3. Документ от имени коллегиального органа управления - от третьего лица (единственное число)
4. Протокол - третье лицо, множественное число
5. Документы, содержащие информацию о каких-либо фактах - третье лицо, любое число

### **Некоторые нюансы**

1. Должность адресата, которому направляется обращение следует писать с заглавной буквы, если документ требуется оформить в соответствии с ГОСТом;
2. ГОСТ устанавливает необходимость обращения к адресату «Уважаемый!». Знак восклицания ставится в обязательном порядке. Такая форма неукоснительно соблюдается всеми ведомствами и государственными органами, однако частные лица могут следовать указанному порядку по желанию;
3. Во всем тексте документа инициалы адресата всегда ставятся после фамилии, однако в месте, где требуется подпись, его инициалы указываются перед фамилией;

4. Использование компанией фирменного бланка освобождает организацию от повторного указания аналогичных реквизитов в конце документа. В этом случае бумагу достаточно заверить лишь подписью уполномоченного лица и ее расшифровкой;
5. Если документ должны заверить несколько должностных лиц, то место подписи каждого из них располагают друг под другом с соблюдением иерархии. То есть лицо, чья должность выше ставит подпись на верхней строке и так далее по убыванию подчиненности;
6. В случае, если документ подписывается заместителем, представителем по доверенности уполномоченного лица, то необходимо поставить штамп или вручную внести корректировки фамилии и инициалов;
7. При использовании электронной цифровой подписи указанную отметку необходимо ставить на том же месте, где документ требует указывать ручную подпись;
8. Электронная подпись не должна перекрывать текст документа;
9. ГОСТ устанавливает требование, по которому печать организации не может ставиться поверх подписи несмотря на то, что многие делопроизводители и кадровые работники упорно делают обратное;
10. При необходимости документ может содержать информацию о его составителе (как правило текст имеет меньший размер по сравнению с основным): ФИО; Контактный телефон; Должность; Электронная почта;
11. При заверении копии соответствующая отметка (копия верна, верно) ставится внизу документа, хотя вопреки ГОСТу многие организации позволяют ставить ее в самом верху бумаги;
12. На копии документа должна содержаться информация о том, где хранится оригинал. Любая уточняющая и удостоверяющая информация (печать, номер дела) только приветствуется;



13. Заявления, служебные записки и другие локальные документы, требующие резолюции, заверяются уполномоченным должностным лицом в любом месте листа с указанием:

14. Согласовано, отказано, не возражаю; ФИО; Подпись; Дата; Объемные документы, состоящие из нескольких страниц, должны быть пронумерованы, начиная со второго листа, а в некоторых случаях еще и прошиты. Нумерация ставится по центру верхнего поля каждого листа, следующего после титульного с соблюдением сверху отступа в 10 мм.

### **Виды документов**

Виды документов по способу документирования (способу записи информации или создания документа):

Письменный документ — текстовый документ, информация которого зафиксирована любым типом письма.

Текстовый документ — документ, содержащий речевую информацию, зафиксированную любым типом письма или любой системой звукозаписи.

Рукописный документ — письменный документ, при создании которого знаки письма наносят от руки.

Машинописный документ — письменный документ, при создании которого знаки письма наносят техническими средствами.

Электронный документ — созданный и читаемый с помощью компьютерной техники.

Изобразительный документ — документ, содержащий информацию, выраженную посредством изображения какого-либо объекта.

Фотодокумент — изобразительный документ, созданный фотографическим способом.

Фонодокумент — документ, содержащий звуковую информацию, зафиксированную любой системой звукозаписи.

Кинодокумент - изобразительный или аудиовизуальный документ, созданный кинематографическим способом.

Документ на машинном носителе — документ, созданный с использованием носителей и способов записи, обеспечивающих обработку его информации электронно-вычислительной машиной.

Видеограмма документа — изображение документа на экране электронно-лучевой трубки.

В управленческой деятельности любой организации присутствуют письменные (текстовые) документы, созданные рукописным, машинописным способом, а также электронные документы. Делопроизводственные службы заняты обработкой и хранением именно таких документов. Если в деятельности организации используются иные документы (например, фотодокументы или графические документы), их созданием и обработкой занимаются специализированные подразделения.

Беловой документ — рукописный или машинописный документ, текст которого переписан с чернового документа или написан без помарок и исправлений.

Черновой документ — рукописный или машинописный документ, отражающий работу автора или редактора над его текстом.

Виды документов в зависимости от отношения к аппарату управления:

- входящие (поступившие в организацию)
- исходящие (отправляемые из организации);
- внутренние (создаваемые в данной организации и используемые во внутренних связях).

Совокупность этих документов образует документооборот организации.

Виды документов по числу затронутых вопросов:

простые; сложные.

*Простые документы* (например, письма, заявления) содержат изложение одного вопроса. *Сложные документы* включают несколько вопросов, они могут касаться нескольких должностных лиц, структурных подразделений, учреждений (например, приказы, протоколы, постановления, решения, регламенты, инструкции).

По ограничению доступа документы разделяются на:

секретные; для служебного пользования; несекретные (простые).

*Секретные документы* снабжаются особой пометкой и грифом секретности. Использование таких документов и работа с ними осуществляются по особой технологии и требуют специального разрешения. *Документы для служебного пользования*, содержащие несекретные сведения, могут использоваться работниками данного учреждения. Такие документы помечаются грифом «Для служебного пользования».

Виды документов по способу изложения текста:

индивидуальные; трафаретные; типовые.

В *индивидуальных* документах содержание излагается в виде связанного текста. Составитель (исполнитель) индивидуального документа готовит оригинальный текст, посвященный одному (или нескольким) вопросу, для выполнения конкретной управленческой задачи. Эти документы представляют собой традиционный литературный текст.

В *трафаретных* документах структура изложения текста формализована, в них используются заранее подготовленные стандартные фразы или отдельные части постоянно повторяющегося текста и пропуски для заполнения переменной информации. Наиболее известным видом таких документов является анкета или справка. Такие документы, как правило, напечатаны на бланке, содержащем постоянную информацию, а переменная вписывается от руки. Вариант использования трафаретных текстов — введение их в память компьютера (шаблон текстовых редакторов).

*Типовые* документы используются для документирования однотипных (повторяющихся) ситуаций, они составляются на основе образца (например, типовые письма, инструкции, договоры и др.). В документоведении метод типизации используется для создания типовых форм документов и текстов, т.е. образцов или эталонов, на основе которых создаются конкретные документы. Типовой текст — текст-образец, на основе которого создаются в последующем тексты аналогичного содержания.

По степени подлинности документы делятся на:

подлинники (оригиналы); копии; дубликаты.

*Подлинник* официального документа (оригинал) — первый (или единственный) экземпляр документа, обладающий юридической силой. Подлинник удостоверяет собственноручная подпись должностного лица, гриф утверждения, оттиск печати, регистрационный индекс. Подлинник обязательно содержит сведения, подтверждающие его достоверность (об авторе, времени и месте создания).

Подлинный документ — документ, сведения об авторе, времени и месте создания которого, содержащиеся в самом документе или выявленные иным путем, подтверждают достоверность его происхождения.

Подлинник (официального) документа — первый или единичный экземпляр официального документа

Дубликат документа — повторный экземпляр подлинника документа, имеющий юридическую силу

Копия документа — документ, полностью воспроизводящий информацию подлинного документа и все его внешние признаки или часть их, не имеющий юридической силы

Заверенная копия документа — копия документа, на которой в соответствии с установленным порядком проставляют необходимые реквизиты, придающие ей юридическую силу

Дублетный документ — один из экземпляров копии документа. Дубликат — копия официального документа, имеющая юридическую силу подлинника и сопровождаемая отметкой «Дубликат».

Оформление дубликатов практикуется в случаях потери подлинника; например, при утрате работником трудовой книжки работодатель отдела кадров обязан оформить ему дубликат трудовой книжки.

По срокам хранения документы делятся на:

документы постоянного; долговременного (свыше 10 лет); временного (до 10 лет) хранения.

Сроки хранения документов определяются Федеральной архивной службой и закрепляются в перечнях документов с указанием сроков хранения.

По способу передачи документов различают:

письма; телеграммы; телефонограммы; телексы; факсограммы; электронные сообщения.

Под видом документов понимается наименование совокупности документов, выполняющих однородные функции.

Наиболее распространенные виды документов, обслуживающих сферу управления:

- организационные;
- распорядительные;
- информационно-справочные;
- научные (научно-исследовательские);
- конструкторские;
- технологические;
- проектно-сметные

## **Организационные документы.**

К организационным (организационно-правовым) документам относятся следующие виды документов:

- устав организации;
- положение об организации;
- инструкция;
- договор;
- штатное расписание;
- регламент работы организации и др. коммерческие документы

*Устав* — свод правил, регистрирующих деятельность организаций (учреждений), обществ и граждан; их взаимоотношения с другими учреждениями и гражданами, права и обязанности в определенной сфере государственной или хозяйственной деятельности.

*Положение* — нормативный акт, устанавливающий порядок образования, структуру, функции, компетенцию, обязанности и организацию работы системы государственных органов или их подразделений.

*Инструкция* — правовой акт, издаваемый органом управления и утверждаемый его руководителем в целях установления правил, регулирующих организационные и иные специальные стороны деятельности организации (учреждения), его подразделений, должностных лиц и граждан.

*Договор* — документ, фиксирующий соглашение сторон об установлении каких-либо отношений и регулирующий эти отношения.

## **Действующие ГОСТы**

В действующем законодательстве фигурируют 2 основных государственных стандарта, регламентирующих составление и оформление организационных

документов: ГОСТ Р 6.30-2003. "Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов" Действие данного стандарта распространяется на все виды служебных бумаг, включенных в УСОПД (Унифицированную систему организационно распорядительной документации). К ним относятся приказы, распоряжения, постановления, решения, акты, протокол, письма. В ГОСТе Р 6.3-2003 содержится перечень необходимых реквизитов, а также требования к их оформлению и образцы расположения. Помимо этого, стандарт определяет требования к официальным бланкам и приводит их образцы. Требования стандарта являются рекомендуемыми. ГОСТ 6.10.5-87 "Унифицированные системы документации. Требования к построению формуляра-образца" Этот ГОСТ устанавливает требования к разработке унифицированных форм документации, учитывая возможность ее дальнейшей автоматизированной обработки, и изготовлению бланков. Его действие распространяется на любые акты, участвующие в реализации функций управления. Он определяет формат бумаги (А3 – 297x420мм, А4 – 210x420мм, А5 - 148x210мм, А6 - 105x148мм), используемой при оформлении бланков, размеры служебных полей (левое поле подшивки – 20мм, остальные – не менее 10мм), тип и кегль шрифта (TimesNewRomanCyr 13,5 – 14).

**Состав реквизитов организационно распорядительной документации**  
Государственный стандарт определяет перечень реквизитов, используемых при оформлении организационных документов. Некоторые из них обязательны для придания акту юридической силы: наименование и код организации, название базовой формы и ее код, дата подписания, идентификационный номер, подпись ответственного лица. Совокупность реквизитов в полной мере отражает форму документа. В состав реквизитов, необходимых для оформления распорядительных актов, входят: Изображение Государственного герба РФ; Изображение герба субъекта РФ; Эмблема организации; Коды компании по ОКПО и ОКУД; Полное наименование в соответствии с уставом; Справочные данные (адрес, номера телефонов, номера банковских счетов, адрес электронной почты и др.); Наименование вида документа; Дата подписания или утверждения; Регистрационный номер; Место составления или издания; Гриф ограничения доступа; Адресат; Гриф утверждения; Резолюция;

Заголовок к тексту; Отметка о контроле (срок исполнения); Основной текст; Отметка о наличии приложений; Подпись (наименование должности и Ф.И.О.); Гриф согласования; Виза; Печать; Отметка о заверении копии; Отметка об исполнении; Отметка о поступлении; Идентификатор электронной копии.

**Распорядительные документы.** К распорядительным документам относятся:

- постановление;
- приказ;
- распоряжение;
- указание.

*Постановление* — правовой акт, принимаемый высшими и некоторыми центральными органами коллегиального управления в целях разрешения наиболее важных и принципиальных задач и установления стабильных норм и правил поведения.

*Приказ* — правовой акт, издаваемый руководителем органа управления, действующим на основе единоначалия, в целях разрешения основных задач, стоящих перед данным органом.

*Распоряжение* — акт управления государственного органа, имеющий властный характер, изданный в рамках присвоенной должностному лицу или государственному органу компетенции, имеющий обязательную силу для граждан и организаций, которым оно адресовано.

*Указание* — распорядительный документ, издаваемый органом управления по вопросам информационно-методического характера, а также по вопросам, связанным с организацией исполнения приказов, инструкций и других правовых актов.

Этапы подготовки распорядительных документов: Необходимость издания распорядительных документов возникает в связи с текущей деятельностью организации, в связи с выходом в свет новых законодательных актов, указов



Президента РФ, постановлений Правительства, нормативных документов, решений местных органов власти и вышестоящих организаций.

В условиях единоличного (административного) принятия решений:

- 1) выявление проблемы и выбор варианта её разрешения в виде издания приказа, распоряжения или указания;
- 2) сбор и анализ необходимой информации по возникшей проблеме;
- 3) подготовка проекта распорядительного документа;
- 4) согласование текста документа с заинтересованными управленческими структурами и должностными лицами;
- 5) оформление документа в соответствии с действующими нормами и правилами;
- 6) подписание документа;
- 7) доведение распорядительного документа до исполнителей.

В условиях коллегиального принятия управленческих решений:

- 1) выявление и диагностика проблемы, выбор варианта её разрешения путем коллегиального обсуждения (подготовка аналитической справки и представление её руководителю организации для принятия решения о созыве коллегиального органа);
- 2) подготовка материалов к заседанию коллегиального органа (подготовка проекта решения коллегиального органа; рассылка членам коллегиального органа с аналитической справкой);
- 3) обсуждение проблемы на заседании коллегиально органа;
- 4) принятие решения с оформлением протокола заседания;
- 5) издание распорядительного документа (постановление или решение);
- 6) доведение распорядительного документа до исполнителей.

**Информационно-справочные документы.** К информационно-справочным документам относятся:

- акт;
- доверенность;
- протокол;
- заявление;
- служебное письмо;
- записка;
- доклад;
- справка и др.

*Акт* — документ, составленный группой лиц, подтверждающий установленные факты и события.

*Доверенность* — письменное полномочие, выдаваемое одним лицом (организацией) другому лицу для представительства перед третьим лицом.

Общие правила оформления информационно-справочных документов сводятся к следующему: каждый документ должен иметь дату и регистрационный номер, указание на автора (организацию, структурное подразделение или должностное лицо), визы, подпись (только в докладных и объяснительных записках автор и подпись совпадают), часто печать. Все перечисленные реквизиты оказывают влияние на юридическую силу документа, т.е. обеспечивают его бесспорность и официальность, поэтому они должны быть оформлены правильно, т.е. в соответствии с требованиями государственного стандарта.

## Администрирование

Человечество уже давно открыло для себя командную работу. Еще в древности люди объединялись в племена и роды под управлением старейшин для совместного существования. Но ближе к нашему времени, а если точнее, то ко второй половине 20-го века, люди открыли для себя дисциплину для повышения эффективности работы в команде-администрирование (или же менеджмент).

Основная цель администрирования - обеспечение гармонии в развитии рабочей группы (комитета), т. е. её согласованного и эффективного функционирования.

В 1993 году была опубликована книга Рэймонда Белбина «Типы ролей в командах менеджеров». В ней автор делит всех работников группы условно на 9 типов.

Наверное, на первой встрече комитета вы заметили, что кто-то из ребят активно обсуждает полученную информацию, кто-то генерирует идеи, а кто-то тихо сидит и вникает в слова других. Хочется отметить, что ребята, не участвующие в процессе активного общения, не являются «ненужными», у них просто другая роль.

### Роли в коллективе

Автор выделяет три группы:

1. **Организация команды** (Координатор, Шейпер и Душа компании)
2. **Идеи и анализ** (Генератор идей, Исследователь ресурсов и Аналитик-стратег)
3. **«Работу работают»** (Работник компании, Специалист и Педант)

Давайте рассмотрим каждую из ролей более подробно.

### Разъяснение ролей

#### «Работу работают»

**Работник компании** — это человек, который работает на достижение конечного результата. Для него важно именно это. Именно такой человек совершенно необходим, чтобы команда в целом достигла результата. Хотя бы один. Но при этом команды только из работников успешными не являются. Им не хватает идей, что именно надо делать.

*Пример:* обычный член комитета. Он не обладает какими-то профессиональными навыками, но может им научиться. Не берет больших ответственностей, а исполняет в большинстве своём мелкие поручения.

**Педант** обеспечивает завершение, доведение дела до конца. Он перфекционист, и, в отличие от Работника, для него главное — качество и детали.

*Пример:* ответственный за мероприятие. Он контролирует процесс подготовки мероприятия, вносит заключительные правки.

**Специалист** приносит в команду свои профессиональные знания и навыки.

*Пример:* фотошоперы. Умеют грамотно использовать программу, могут научить остальных в ней работать.

## **Идеи и анализ**

**Генератор идей** - фонтанирует идеями. И в успешной команде такой человек крайне желателен. Но только один: если их несколько, то они начинают бороться за признание первенства.

**Исследователь ресурсов** — не порождает своих идей, но находится в активном поиске того полезного во внешнем мире, что могло бы помочь команде — идеи, контакты, люди — и приносит новшества и решения в команду.

**Аналитик-стратег.** Он не приносит свои идеи, он оценивает чужие. Он способен оценить все нюансы и детали, в то время как генератор и исследователь смотрят на идеи в целом. Это позволяет провести критическую проверку и сделать идеи пригодными к использованию.

## **Организация команды**

**Координатор** организует коллективную работу, чтобы сильные стороны членов команды проявились в полной мере, а слабые компенсировались. Координатор обычно не выдвигает какие-либо идеи самостоятельно, но слушает предложения, оценивает и принимает решения.

*Пример:* руководитель и заместитель комитета.

**Мотиватор** — это классический руководитель лидерского типа. Он не столько думает о проявлении способностей людей в команде, сколько ведет команду за собой по выбранному им пути.

Среди ролей есть еще одна, заботящаяся о команде в целом — **Душа команды**. Это человек, который сглаживает острые углы, заботится о совместной работе.

Стоит отметить, что ваши командные роли — это ваши сильные и слабые стороны. Это особенности личности, и их стоит использовать, а не комплексовать из-за отсутствия каких-либо качеств.

Как вы уже поняли, в нашем коллективе вы исполняете роль координаторов- людей, которые ведут всю рабочую группу за собой. Именно о ваших функциях мы поговорим более конкретно.

### **Функции руководящей связки**

Данные функции являются основой деятельности руководящей связки. Достижение поставленной цели требует не просто исполнения основных функций, а определенной их согласованности, расставлении приоритетов.

Основными функциями руководителей являются:

- планирование (прогнозирование),
- организация,
- координация,
- контроль,
- мотивация.

### **Планирование**

Планирование – постановка целей, разработка планов и прогнозирование некоторых возможностей в будущем.

Включает в себя:

- определение сильных и слабых сторон группы;
- анализ внешней среды (анализ деятельности других комитетов);
- использование имеющихся преимуществ;
- целеполагание (постановка целей на год/полугодие),
- наделение полномочиями (выбор секретаря и других ответственных),
- оценка ресурсов (внешних и внутренних: условные «связи»),
- программа действий (пошаговый план),
- установление критериев контроля (система анализа).

Планирование дает ответы на вопросы: что мы хотим и будем делать? какие ресурсы необходимы? за какой период времени? каким должен быть результат? как обстоят дела в настоящее время? что нужно сделать для достижения поставленной цели?..

По периоду времени планы делятся на краткосрочные (неделя-месяц), среднесрочные (месяц-3 месяца) и долгосрочные (3 месяца-год).

## **Организация**

Организация – создание структуры. Структурировать необходимо работу, конкретные задания всему коллективу и отдельным его членам.

Задачами организации являются:

- утверждение определенных режимов работы подразделений коллектива, а также отношений между ними (утверждение норм и традиций комитета, установление порядка работы секретаря);
- обеспечение деятельности ресурсами (материальными, финансовыми, человеческими, информационными);

## **Мотивация**

Мотивация – стимулирование членов команды, побуждение к действию.

## **Координация**

Ее задача состоит в установлении контакта и достижении согласованности в работе всех членов команды. Для связи таких процессов принято использовать отчеты,

собрания (формальные и неформальные), анкеты обратной связи, документы (протоколы собраний) (прим.-приветствуется креативный подход в создании подобных инструментов).

## **Контроль**

Контроль – проверка того, чтобы всё шло так, как запланировано. Завершает весь цикл.

Контроль необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем до того, как они превратятся в серьезные неполадки.

## **Стили руководства**

Стиль руководства - способ воздействия руководителя на других членов команды.

**Авторитарный** - руководитель требует, единолично принимает решения, не прислушивается к коллективу. Как следствие этого типа руководства можно наблюдать отлынивание от работы членов коллектива или их уход.

**Либеральный** - отсутствие активного участия руководителей в работе, попадание под влияние коллектива. В подобных коллективах дисциплина оставляет желать лучшего.

**Демократический** - распределение ответственности между руководителем и заместителем, учет мнения коллектива, близкое общение руководящей связки с другими членами коллектива. Ярким примером демократического стиля руководства являются «бирюзовые организации» или «организации будущего». Это успешные компании, в которых вместо руководителей - коучинг и самоуправление, вместо стремления к эффективности – цели и ценности. Работники хотят не столько весомого соцпакета, сколько интересных задач и возможностей для развития. В России подобный метод пробуют в разной степени «ВкусВилл», «Аскона», «Сбербанк» и некоторые другие.

Помимо этой классификации существует более новый вариант, основывающийся на типах мышления человека. В нем отсутствуют четкие разграничения типов руководства и существует деление на целых 14 стилей. В основе методики лежит

РАЕІ-концепция, согласно которой каждый человек обладает уникальным набором качеств (темпераментом, стилем работы, сильными и слабыми сторонами и т.д.).

Автор методики выделяет 4 функции управления - производство результатов (Р), администрирование (А), предпринимательство (Е), интеграция (І). Разные люди по-разному справляются с каждой из этих функций, поэтому каждая буква их кода имеет разное цифровое значение. Комбинация ваших способностей выполнять ту или иную объединены в 14 стилей: Одинокый рейнджер (Р000), Бюрократ (0А00), Поджигатель (00Е0), Горячий сторонник (000І), Мертвый пень (0000), Производитель (Раеі), Администратор (рАеі), Генератор идей (раЕі), Интегратор (раеІ), Наставник небольшого коллектива (РаеІ), Заботливый администратор (рАеІ), Государственный деятель (раЕІ), Правая рука (РАеІ), Лидер изменений (РаЕІ).

Ссылка на тест: <https://adizes.by/testyi/>

### **Аксиомы успешных команд**

*Задание на воспроизведение материала:* прослушав данную лекцию, вы можете сами сформулировать основные тезисы успешного управления командой. Этот список с течением времени может пополняться.

Заранее определить успешную команду гораздо сложнее, чем неудачников. Исследования команд позволили определить характеристики типичной команды, с огромным потенциалом успеха:

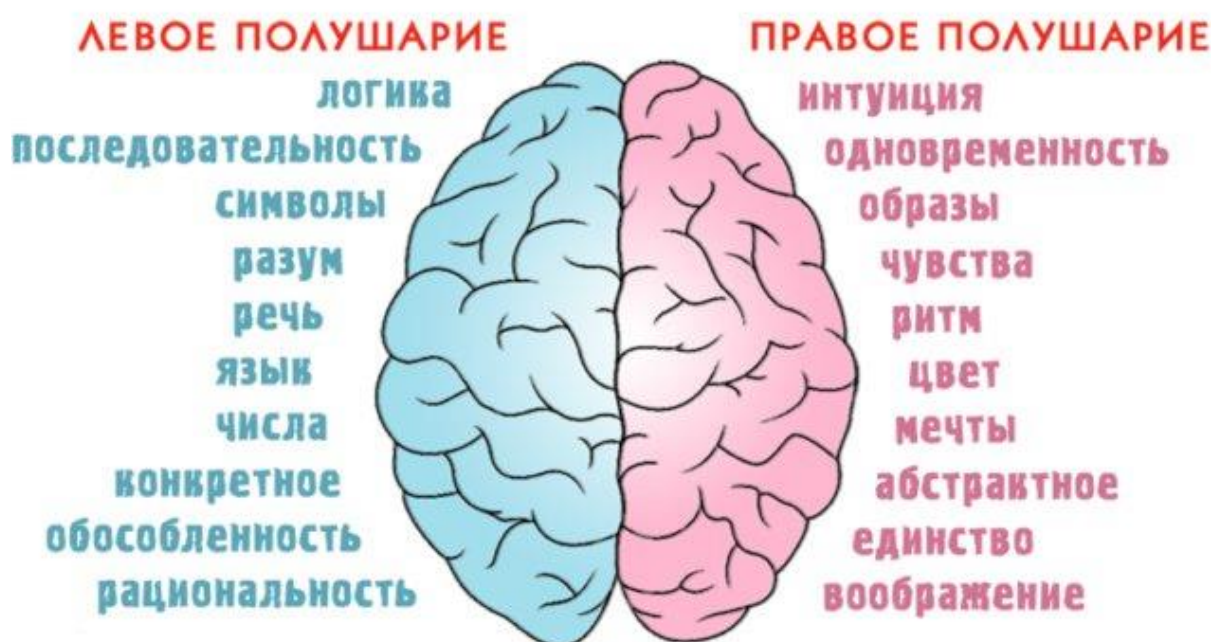
- Успешная команда имеет руководителя, “который излучает доверие, выявляет и знает, как использовать способности других людей”.
- В ней обязательно находится умный и творческий участник, генерирующий идеи.
- Приблизительно равный уровень интеллекта у участников команды позволяет избежать неконструктивных конфликтов и перегибов.
- Удачное сочетание ролей и функций. Люди должны соответствовать той роли, которая на них возложена.
- Недостатки командной работы исправляются с помощью анализа.



## Креативность.

Креатив-это нестандартный подход к решению задачи, возможность сделать то, чего не делалали другие. И чаще всего – логика и простота. Креативные идеи не оторваны от реальности и не живут в вымышленном мире.

Креативность (от англ. create - создавать, творить ) - творческие способности человека, готовность к принятию и созданию новых идей, отклоняющихся от традиционных схем мышления.



### I. Как понять, что ваша идея хороша

1. Идея вызывает чувства и эмоции. Но не «что за ужас я сейчас прочитал/увидел/посмотрел, а хотя бы «вау, это же про меня»
2. Принесли что-то новое. Креатив-это риск.
3. Достигли цель. Задайте себе вопросы:

а) Чем эта идея привлекает внимание?

б) Что именно в ней вызывает интерес?

## Упражнения:

### *I. Противоположности*

Участникам предлагаются краткие описания нескольких ситуаций и предлагается придумать ситуации, которые можно было бы рассматривать как противоположные предложенным. Упражнение выполняется в подгруппах по 3-4 человека, время работы определяется исходя из расчета 2- 3 минуты на ситуацию. Потом представители каждой из подгрупп поочередно озвучивают придуманные варианты и аргументируют, почему их можно рассматривать как противоположные предложенным ситуациям. Для работы можно предложить, например, такие ситуации:

- Боксер выходит на ринг.
- Девушка едет с горки на роликах.
- Фотокорреспондент передает в редакцию снимки с соревнований.

### *II. Приметы*

Все знают примету: "Упал нож - придёт мужчина". Сейчас мы будем развивать эту область примет. Бросая мяч, говорите, что упало. Кто ловит, говорит, кто придёт и почему.

### *III. «Конец и начало»*

Выбирается судья, который даёт задание и оценивает работу. Игроки должны за определённое время придумать рассказ по первой и последней его строчке. Без середины два предложения выглядят несвязанными друг с другом. Например: Лил сильный дождь...Сломался карандаш. Костёр разгорался сильнее... Паук поймал муху. Дятел выглянул из дупла... Балкон покрасили в синий цвет. Мальчик пообедал...Горел сарай.

### *IV. «Мемуары»*

Мемуары обычно пишут люди, прожившие яркую и интересную жизнь. Участникам игры предлагается написать мемуары от лица(по кол-ву участников): старого прикроватного столика старой платевой вешалки старой чайной чашки старой вазы старого подсвечника старой книги старой полки старой коробки из-под обуви старого цветочного горшка

#### V. «10 коротких советов»

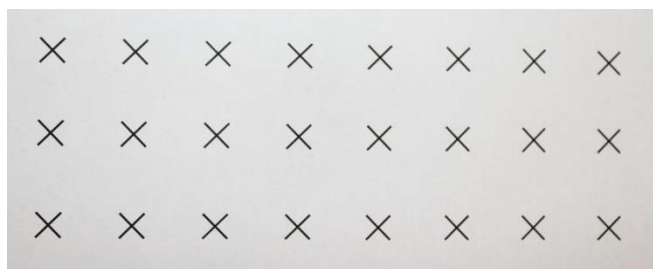
В любом модном журнале есть страничка, где даются короткие советы, что делать в тех или иных ситуациях. Участникам игры дается нестандартная ситуация. Например: ребёнок моет уши зубной пастой мама каждый день моет квартиру, передвигая мебель папа плачет над аргентинскими сериалами и т.д. По кругу каждый называет один совет, что делать в том или случае

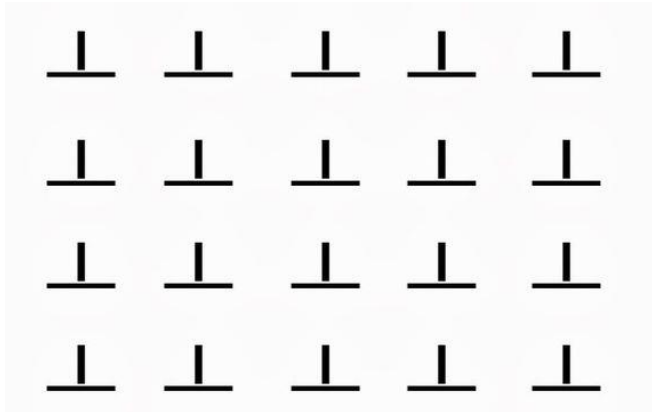
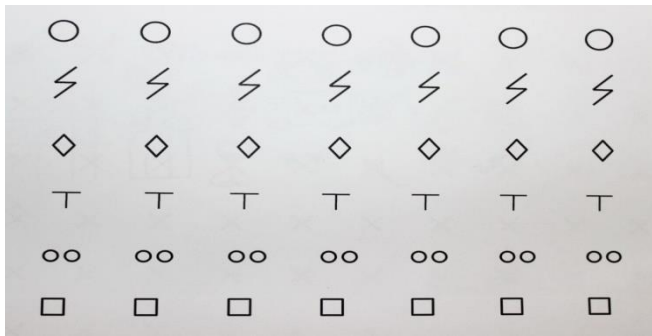
#### VI. Безумный архитектор

Но перед тем как приступим к этому занятию, выберите 10 любых слов. Представьте, что вам, как архитектору заказали проект дома. Но заказчик выставил 10 обязательных требований. Это и есть выбранные слова. Здесь может быть что угодно. Например, «апельсин» – и крыша вашего дома должна быть оранжевой, «тарелка» — сделайте круглые окна в ванной и т.д. Рисую на бумаге, одновременно представляйте, как это могло бы выглядеть в реальной жизни.

#### VII. Фигуры (Желательно распечатать для каждого из группы)

Смысл этого задания заключается в том, чтобы каждая из фигур приобрела рисунок





## Рекомендуемый план образовательной программы на год

### 1. Начало работы комитетов ГУСС и стадия знакомства.

- Входной тест для первоначальной оценки Универсальных компетенций, каждого члена комитета;
- Знакомство с нормами ГУСС и Юности;
- Знакомство ребят по средствам упражнений из раздела методической разработки "Упражнения на знакомство"

### 2. Образовательная часть для комитета.

Включает в себя выдачу для детей всех универсальных занятий из раздела методической разработки "Универсальные занятия" по необходимости и в любое время учебного года предусмотренное координирующей связкой. Направления универсальных занятий:

- Методика Организации дела;
- Проектный менеджмент;
- Целеполагание;
- Деловая коммуникация;
- Делопроизводство;
- Креативность;
- Администрирование;
- Публичные выступления;

### 3. Закрепление комитета как группы. Стадия знакомства.

Происходит по средствам Верёвочного курса или же любые упражнения для сплочения, предусмотренные координирующей связки. Снятие тактильных, психологических барьеров. Разрешения стадии "Агрессии", если она имеется.

### 4. Работа над мероприятием или проектом комитета. Стадия эффективной работы.

Оценка Универсальных компетенций каждого члена комитета во время

подготовки и проведения мероприятия на практике.

## **5. Образовательная часть по направлениям**

Выдача детям углублённого материала по тому направлению, по которому они работают и развиваются:

- Информационное направление;
- Школьное самоуправление;
- Лидерское направление;
- и другие;

## **6. Окончание деятельности группы. Стадия «умирания» группы.**

- Проведение анализа всей деятельности за год;
- Проведение завершающего мероприятия;
- Традиционное мероприятие "Свечка";

### **Примечание:**

Данный образовательный план является приблизительным, по решению координаторов и кураторов некоторые пункты могут быть поменяны местами.

Но все 6 основных пунктов должны быть выполнены на протяжении всего учебного года.