

Предгорненское районное местное отделение
Общероссийского общественного благотворительного фонда
«Российский благотворительный фонд
«НЕТ АЛКОГОЛИЗМУ И НАРКОМАНИИ»



***МЕНЕДЖМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ
ВОССТАНОВИТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ И
ПРОЕКТОВ
(ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ)***

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ



**ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ**

Ставрополь, 2018

Методическое пособие «Менеджмент реализации восстановительных программ и проектов» подготовлено в рамках социального значимого проекта «Региональный ресурсный центр общественной инициативы «Содействие+». - Бачков Р.А. - Ставрополь, 2018 г. – 117 с.

Автор: Бачков Р.А., руководитель социально значимого проекта «Региональный ресурсный центр общественной инициативы «Содействие+», председатель общественной организации Предгорненское районное местное Общероссийского общественного благотворительного фонда «Российский благотворительный фонд «Нет алкоголизму и наркомании».

Данное научно-практическое пособие (практическое руководство по разработке и реализации социальных проектов) было разработано для образовательной программы «Менеджмент реализации восстановительных программ и проектов» в рамках XVII международного слёта добровольцев России и Южного Кавказа.

Методическое пособие «Менеджмент реализации восстановительных программ и проектов» подготовлено в рамках социального значимого проекта «Региональный ресурсный центр общественной инициативы «Содействие+» .

Проект реализуется при поддержке Министерства образования Ставропольского края.

При реализации проекта используются средства гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 18 февраля 2018 г. № 32-рп.

Распространяется бесплатно



© ПРМО ООБФ «Российский благотворительный фонд
«Нет алкоголизму и наркомании»

© Бачков Р.А.

СОДЕРЖАНИЕ

Общая характеристика программы.....	4
Учебное занятие 1. Успех, судьба, карьера.....	9
Учебное занятие 2. Работа в команде.....	16
Учебное занятие 3. Понятие «Социальный проект».....	29
Учебное занятие 4. «Мозаика проблем».....	35
Учебное занятие 5 «Цели и задачи проекта».....	56
Учебное занятие 6 «Планирование проекта».....	72
Учебное занятие 7 «Оценка стоимости проекта».....	86
Учебное занятие 8 «Презентация проекта».....	100

Общая характеристика программы

Учебно-методический комплекс «Менеджмент реализации восстановительных программ и проектов» разработан в рамках реализации социального значимого проекта «Менеджмент реализации восстановительных программ и проектов» и ориентирован на освоение участником форума теоретической базы и практических методик, позволяющих осуществлять разработку и управление социальными проектами, а также эффективно проводить их презентацию.

Для повышения эффективности работы по данному курсу преподавателю предлагаются рекомендации по организации образовательного процесса на основе актуальных инновационных педагогических технологий, ориентированных на отработку навыков, необходимых для дальнейшей профессиональной деятельности.

Целевая группа: программа рассчитана как на учащихся и студентов образовательных организаций, так и преподавателей образовательных организаций, иных специалистов, интересующихся технологией социального проектирования.

Условия освоения: успешное освоение программы предполагает участие людей, имеющих позитивный настрой к работе в интерактивном режиме и стремящихся к самореализации через общественно-полезную деятельность, а также осознающих необходимость использования полученных знаний для решения проблем сообщества.

Цель и назначение программы: освоение инновационных методик в области проектирования, основанного на технологическом методе в рамках реализации восстановительных программ и проектов.

Эта цель достигается посредством организации аудиторной и самостоятельной работы участников, а также посредством практикоориентированных исследований и разработки социальных проектов.

Социальный проект (от лат. projectus — брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперёд, торчащий) — это специальная социальная деятельность

(уникальная последовательность действий), имеющая начало и конец во времени, направленная на получение заранее определённого результата (достижения определённой) цели, создание определённого, уникального социального продукта или услуги, предполагающая целенаправленное улучшение ситуации, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска.

Восстановительная программа (проект) – это проектная или программная деятельность, в котором её команда создает условия для восстановления способности людей понимать друг друга и договариваться о приемлемых для них вариантах разрешения социальных проблем, возникших в местном сообществе.

Задачи комплекса:

1. Разработка «дорожных карт» индивидуальных проектов участников;
2. Развитие познавательной и мотивационной сферы, умений, навыков и способностей с целью эффективной реализации социальных проектов;
3. Формирование у слушателей установок, направленных на эффективную реализацию проектов с учётом предъявляемых ограничений по срокам, бюджету и результатам;
4. Разработка умений у слушателей самостоятельно корректировать параметрические данные проекта;
5. Обучение правилам эффективной презентации проекта, в том числе и перед экспертным сообществом.

В результате обучения участники, успешно освоившие программу, смогут:

- формулировать и анализировать проблемы местного сообщества;
- выбирать оптимальные способы их решения;
- ориентироваться в различных подходах к планированию и управлению социальными проектами;
- составлять планы, графики работ по проекту, распределять ответственность;
- правильно организовывать и контролировать процесс реализации проекта;
- соотносить результаты с поставленными целями;

- намечать перспективы дальнейшего развития проекта.

Ключевые понятия программы: жизненные навыки, принятие решений, проектный менеджмент, местное сообщество, целевая группа проекта, методы сбора информации, постановка целей и задач, планирование деятельности, текущий мониторинг, оценка результатов, лидерство, эффективные коммуникации и работа в команде.

Методика обучения

В лекционном курсе обзор общетеоретических тем, обеспечивающих формирование методологической основы реализации социальных проектов, связанной с их разработкой, составлением, корректировкой и презентацией с учётом предъявляемых параметрических ограничений.

Задачей проведения практических занятий является отработка упражнений и технологий, опирающихся на лекционный материал.

Методы, которые используются при проведении практических занятий многообразны – разделение участников на микрогруппы и проведение деловых игр; задания с использованием технологий тренинговой и игровой терапии; проведение групповой рефлексии и др.

Прикладной аспект представленной программы преподаватели реализуют в рамках практических занятий, обучающих и игровых тренингов, организации индивидуальных и групповых консультаций по направлению «Менеджмент реализации восстановительных программ и проектов». Используются инновационные формы учебной работы, активные методы обучения, а также контекстное обучение.

Принципиальными, на наш взгляд, положениями, обеспечивающими эффективность курса, являются следующие:

1. На лекционных занятиях должна быть создана активная речевая среда, повышающая мотивацию обучающихся к общению, доверительная атмосфера. В процессе живого общения слушатели курса более эффективно смогут усваивать теоретические основы и практические навыки.

2. Для анализа проблемных ситуаций и вхождения в практику социального проектирования обучающимся следует предлагать материалы, взятые из конкретных жизненных ситуаций.

После окончания курса слушатели презентуют разработанные проекты. Работа слушателей предполагает активное участие в занятиях.

Требования к уровню освоения курса

В ходе лекции слушатели ознакомятся со **следующими понятиями:**

1. Проект. - Управление проектом. – Продюсирование проекта.
2. Этапы работы проекта. - Описание проблемы проекта. - SWOT-стратегия проекта.
3. Цель проекта. – SMART-тест. – Задачи проекта.
4. Механизм реализации проекта. – Методы проекта.
5. Планирование проекта. – Иерархическая структура работ. – Сетевой график. – Календарный план реализации проекта.
6. Ожидаемые результаты. – Качественные и количественные результаты проекта.
7. Оценка стоимости проекта.
8. Основы презентации проекта.

В ходе работы практических мастерских участники смогут закрепить навыки социального проектирования по **выполнению следующих заданий:**

- определение личных компетентностных качеств, необходимых при разработке социального проекта;
- определение уникальности проектов на основе предложенных кейсов;
- планирование кейс-проектов по разработке ИСР, сетевого графика, диаграммы Ганта;
- составление схемы требуемых компетенций проектов;
- заполнение таблицы коммуникационного ресурса проектов;
- определение стоимости (бюджета) проектов;
- анализ SWOT/BEEM проектов.

Программа курса предусматривает, что слушатель по окончании его изучения должен:

- **знать** стратегию реализации социальных технологий, учитывающих граничные условия реализации проектов и отражающих инновационную специфику;

- **уметь** поддерживать социальные контакты с представителями средства массовой информации и лицами, способными оказать финансовую/спонсорскую помощь в разработке, организации и реализации социально-значимых проектов;

- **уметь** презентовать себя как специалиста в области решения представленных проблем общества;

- **овладеть** навыками разрабатывать комплексные и индивидуальные проекты привлечения дополнительных финансовых средств (фандрайзинг).

Учебное занятие 1. «Успех, судьба, карьера».

Ключевые понятия: успех, судьба, карьера, личностный рост, самоорганизация.

Цель: рассмотреть значение ключевых понятий, применить относительно своей жизни.

Необходимые материалы: листы ватмана или флипчарта, бумага А4, маркеры, карточки для упражнения «Жизненные навыки».

Время: 1,5 – 2 часа.

1. Упражнение «Линия жизни».

Предложите каждому индивидуально нарисовать линию жизни и отметить на ней значимые даты, события, а также то, чему учились в разные периоды.

Дайте 5-7 минут на индивидуальную работу, затем объедините в группы по 4-5 человек, чтобы участники могли пояснить друг другу свои рисунки (5-7 минут). После обсуждения в малых группах дайте возможность желающим выступить перед всей группой (2-3 человека).

Перед выполнением этого упражнения Вы можете на листе ватмана показать пример своей линии жизни (небольшой промежуток). Если упражнение выполняется на отдельных листах, то можно все рисунки разместить на стенах.

Вывод: в разные периоды жизни мы учимся разным вещам.

2. Упражнение «Пирог».

Предложите участникам подумать над тем, из каких важных частей состоит их жизнь. Например, учеба, хобби, добровольческая деятельность, друзья, семья и др. Попросите каждого индивидуально разделить «пирог жизни» пропорционально тому, какая часть какую пропорцию занимает. Дайте 5-7 минут на индивидуальную работу, затем объедините в группы по 4-5 человек, чтобы участники могли пояснить друг другу свои изображения (5-7 минут).

После обсуждения в подгруппах дайте возможность желающим выступить перед всей группой (2-3 человека). Перед выполнением этого упражнения на листе ватмана покажите деление «пирога» на примере своей жизни. Если

упражнение выполняется на отдельных листах, то можно все рисунки разместить на стенах.

Вывод: наша жизнь состоит из разных частей, количество и соотношение этих частей разное для каждого человека.

3. Упражнение «Карьера», «судьба» и «успех».

Предложите участникам поразмыслить над словами «карьера», «судьба», «успех».

Разделите участников на три группы, каждой группе выдайте лист бумаги и маркеры двух-трех цветов. 1-й группе предложите поработать с понятием «судьба», 2-ой – «карьера», 3-ей – «успех».

Группы должны рассмотреть данные понятия по двум направлениям:

1. Что это такое?
2. Из чего это складывается?

Дайте на работу в группах 10 минут. Затем каждая подгруппа представляет результаты работы, остальные делают дополнения.

Представление работы идет в таком порядке – «судьба», «карьера», «успех».

Ниже дана информация для тренера для работы по этим понятиям. Помните, что на эти вопросы нет правильных или неправильных ответов, есть мнение личности, которое надо уважать.

Предложите каждому участнику индивидуально подумать над следующими вопросами по понятию «успех» (5-7 минут):

В чем для меня заключается Успех в жизни?	Что у меня есть, чтобы быть успешным?	Что мне еще необходимо для этого?

После индивидуальной работы предложите желающим представить свои размышления, обсудите в группе.

Вопросы тренера:

1. В чем для меня заключается Успех в жизни? (Это какое-либо достижение, правильный путь, счастье, успешная карьера?)

2. Что у меня есть, чтобы быть успешным? (Есть ли цель, желание ее достичь, необходимые знания, умения, помощь друзей, родных, сила воли?)

3. Что мне еще необходимо для этого? (Какие знания, опыт, личные качества дополнительно нужно?)

4. Упражнение «Жизненные навыки»

Жизненные навыки – это навыки, полезные для повседневной жизни, они позволяют нам налаживать эффективную коммуникацию с окружающими, принимать правильные самостоятельные решения в сложных жизненных ситуациях, адекватно реагировать и справляться с трудностями повседневной жизни.

Попросите участников назвать те жизненные навыки, которые они считают важными. Нарисуйте на листе ватмана следующее изображение: связь с собой, связь с коллегами и друзьями, связь с внешним сообществом.

Разделите участников на 4 группы, выдайте каждой группе набор карточек с навыками, и попросите участников обсудить и распределить данные карточки по трем категориям (10 минут):

- навыки, которые помогают устанавливать связь с самим собой;
- навыки, которые помогают устанавливать связь с семьей и друзьями;
- навыки, которые помогают устанавливать связь с сообществом.

Для примера можно разобрать один навык со всей группой. Когда работа в группах будет закончена, возьмите свой набор карточек и прикрепляйте карточки в тот круг, который предлагают группы.

Информация для тренера

Навыки, которые помогают устанавливать связь с самим собой:

- креативность;
- критическое мышление;
- принятие решений/разрешение проблем
- уверенность.

Навыки, которые помогают устанавливать связь с коллегами и друзьями:

- общение и межличностные навыки;
- управление конфликтами;
- сотрудничество, работа в команде;
- управление эмоциями («эмоциональная грамотность»).

Навыки, которые помогают устанавливать связь с местным сообществом:

- гражданское участие (гражданские ценности);
- сопереживание;
- уважение к людям (включая людей с иным культурным, социальным, этническим происхождением).

5. Упражнение «Икигай»



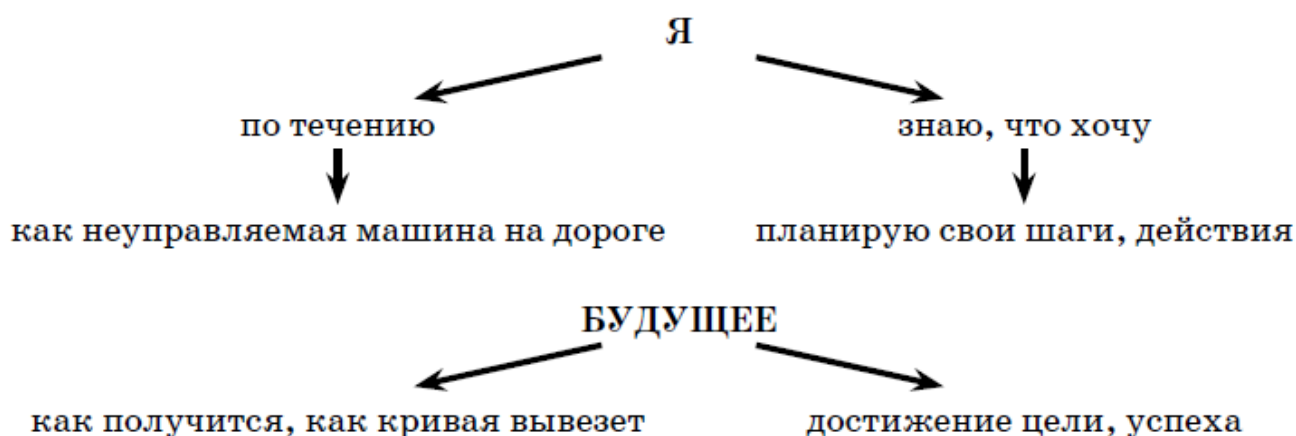
Рис. 1. «ИКИГАЙ» - рождение идеи проекта

То, за что вам платят (какие навыки позволяют вам зарабатывать)	То, что нужно людям (какие навыки и умения позволяют вам решать социальные проблемы)	То, в чём вы сильны (какие знания и навыки у вас есть)	То, что вы любите (что вам нравится делать)
Ваша проектная деятельность			

Табл. 1. Рождение проектной идеи – «икигай»

6. Упражнение «Непрерывное проектирование жизни»

Предложите участникам ознакомиться со схемой «Непрерывное проектирование жизни», обсудите всей группой.



Вопросы для обсуждения:

1. Как вы поняли эту схему?

2. Согласны ли вы со схемой?

3. Не хотели бы вы что-нибудь добавить?

7. Упражнение «Менеджмент социальных проектов».

Разделите ватман на две части, в левой части напишите «социальный», а в правой «менеджмент». Попросите участников назвать ассоциации к этим словам, зафиксируйте их ответы в соответствующей части.

Социальный проект	Менеджмент	Восстановительная программа (проект)

Табл. 2. Определение «социальный проект», «менеджмент» и «восстановительная программа»

Спросите у участников, чему новому они, по их мнению, могут научиться в рамках данной программы, какие жизненные навыки смогут развить?

Информация для тренера

Социальный проект (от лат. projectus — брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперёд, торчащий) — это специальная социальная деятельность (уникальная последовательность действий), имеющая начало и конец во времени, направленная на получение заранее определённого результата (достижения определённой) цели, создание определённого, уникального социального продукта или услуги, предполагающая целенаправленное улучшение ситуации, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска.

Восстановительная программа (проект) — это проектная или программная деятельность, в котором её команда создает условия для восстановления способности людей понимать друг друга и договариваться о

приемлемых для них вариантах разрешения социальных проблем, возникших в местном сообществе.

В ходе восстановительных проектов необходимо, чтобы их участники имели возможность освободиться от негативных состояний и обрести ресурс для совместного поиска выхода из ситуации.

Менеджмент - это одно из направлений современной науки, направленное на создание, планирование и реализацию плана развития организации или проекта, с целью максимизации потенциального запланированного результата, создания устойчивой системы управления организации или проекта.

Учебное занятие 2. Работа в команде.

Ключевые понятия: команда, совместная деятельность, ответственность, лидерство, распределение ролей.

Цель: осознание преимущества совместной деятельности с опорой на знания и опыт других людей.

Необходимые материалы: листы ватмана или флипчарта, бумага А4, маркеры, стикеры (76х127), бумажный скотч, пластилин, ресурсы для упражнения «Летающие яйца», ресурсы для упражнения «Здание правительства», лист А4 с надписью «ЗА» и лист А4 с надписью «ПРОТИВ».

1. Упражнение «Семейная фотография»

Группа - семья. Группе предлагается выбрать мать, отца, детей, бабушек и дедушек, тетей и дядей и других родственников и расположить их так, как будто они фотографируются на семейную фотографию. Обсуждение и интерпретация - кто какое место занял на фотографии.

2. Упражнение «Инициативная группа проекта»

Обычно любая инициатива начинается с создания инициативной группы (ИГ). Все что нужно для создания ИГ – это заинтересованность одного человека и его готовность посвятить свое свободное время какому-либо вопросу. Количество членов ИГ не столь важно, гораздо важнее – реальный план развития и доступные человеческие и другие ресурсы. Как правило, перед тем как начать работу, любой человек хочет видеть результаты – поэтому не тратьте зря время, пытаясь кого-то убедить начать работу. Гораздо более эффективный подход – это начать работу, показать, что вы работаете профессионально и готовы предоставить возможность людям присоединиться к вам. Результаты будут говорить сами за себя.

3. Упражнение «Моя инициативная группа».

Объедините участников в группы по 5-6 человек и попросите их обсудить, кого они бы хотели видеть в своей инициативной группе в своей школе. Они могут писать или имена конкретных людей, или название группы.

4. Упражнение «Команда проекта».

Попросите участников перечислить отличия между понятиями «команда» и «группа», зафиксируйте ответы на ватмане.

Итак, команда – небольшая группа людей с взаимодополняющими навыками, которые объединены общей целью, поставленными задачами, общим подходом в работе и разделяемой ответственностью.

Основным отличием команды от группы людей, работающих вместе, является наличие взаимосвязи и взаимодействия, направленных на достижение общей цели. Налаженное взаимодействие и взаимопонимание в команде является залогом успеха выполнения поставленной задачи.

Командная работа позволяет максимально использовать человеческий потенциал, создает предпосылки для самоорганизации и самоуправления совместной деятельностью.

Фазы развития команды

Для более эффективного использования командной работы необходимо понимать, что команда проходит следующие стадии развития:

1. Стадия формирования
2. Стадия психологической напряженности
3. Стадия нормализации
4. Стадия деятельности
5. Стадия формирования

Когда команда формируется, ее участники осторожно исследуют границы приемлемого поведения. Это – стадия перехода индивида от состояния независимого лица к статусу члена команды.

Стадия психологической напряженности

Это, вероятно, наиболее трудная стадия для команды. Участники понимают, что задача более трудная, чем они предполагали, и становятся вспыльчивыми, обидчивыми, обвиняющими или чрезмерно фанатичными. Многие члены команды в этот период испытывают чувство давления и напряжения, но постепенно они начинают понимать друг друга.

Стадия нормализации

Во время этой стадии члены команды определяют уровень лояльности и распределяют обязанности. Они принимают команду, ее основные правила, или «нормы», роли в команде и индивидуальные особенности участников.

Эмоциональный конфликт снижен, первоначально конкурентные отношения замещаются отношениями сотрудничества. Поскольку члены команды начинают учитывать свои различия, у них теперь имеется больше времени и энергии на общее дело. Таким образом, они способны к существенному продвижению вперед.

Стадия деятельности

На этой стадии группа начинает эффективно выполнять поставленные задачи. Члены команды уладили свои отношения и сформулировали ожидания, выявили и приняли сильные и слабые стороны друг друга, узнали, каковы их роли. Эта стадия деятельности характеризуется следующими данными:

- члены команды понимают личностные и групповые процессы, сильные и слабые стороны друг друга;
- удовлетворение продвижением команды по пути решения поставленных задач;
- работа с проблемами; способность предвидеть и предотвращать проблемы;
- команда становится важной для ее членов;
- члены команды близко воспринимают все ее проблемы.

Теперь команда действительно становится эффективной и начинает производительно работать.

5. Упражнение «Перевод».

Разделите лист ватмана на две части, в левой напишите «спортивная команда», в правой – «проектная команда». Попросите участников назвать черты, которые характерны для эффективной спортивной команды, запишите предлагаемые варианты в соответствующей колонке.

Теперь предложите «перевести» эти характеристики для проектной команды.

Спортивная команда	Проектная команда

Информация для тренера

Спортивная команда	Проектная команда
Сплоченность, командный дух Тренер Тактика Тренировки Заработная плата Форма Спортивный инвентарь Болельщики Повышается престиж Запасные игроки Спонсоры Уверенность в победе Биться до конца	Сплоченность, командный дух Руководитель проекта План, проект Мероприятия проекта Заработная плата специалистов Атрибутика, символика Оборудование Единомышленники Улучшается имидж Распределение ответственности Партнеры Позитивный настрой Доводить дело до конца

Табл. 3. Характеристики спортивной команды и проектной команды

6. Упражнение «Командная работа».

Каждый член команды должен знать:

- общую цель команды;
- свои задачи и их взаимосвязь с общей целью. Задачи других членов

команды.

- свою роль в команде и ответственность. Роль и ответственность других членов команды.

- результаты своей работы и других членов команды. Критерии оценки результатов.

- Ожидания от него других членов команды.
- Общепринятые правила, нормы, стандарты совместной работы.
- Систему вознаграждения.

Три основных условия командной работы:

1. **Информация** – каждый член команды понимает, что происходит в команде, каковы стратегические и тактические цели и планы действий, в чем состоит его роль и какова система взаимодействия с другими членами команды.

2. **Сопричастность** – каждый член команды ощущает ответственность по отношению к общему делу, взаимозаменяемость и взаимопомощь.

3. **Взаимоотношения** – отношения в команде строятся на принципах открытости, взаимного уважения и поддержке.

Отлаженную командную работу характеризует, прежде всего, чувство сплоченности («чувство локтя») и принятие общих целей, делегирование полномочий и распределение функций; полное принятие лидера и хорошая управляемость; минимальная конфликтность, как в сфере деловых, так и личных отношений.

7. Упражнение «Клад»

Инструкция: Представьте, что ваша группа, находясь в походе, нашла настоящий клад. И у вас после этого оказалась 1000 золотых монет старинной чеканки. Ваша задача – разделить эти деньги. Как вы будете это делать, решать

вам самим. Критерии отбора и процедуру принятия решения определите самостоятельно. У вас на это есть 5 минут.

Запрещено: бросать жребий и распределять вознаграждение поровну. Если вы не сумеете разделить деньги за отведенное время, их у вас конфискуют.

8. Упражнение «Качества лидера».

Раздайте участникам по три стикера и попросите каждого написать три качества, которые присущи лидеру (одно качество на одном стикере). После этого объедините участников в группы по 6 человек, дайте задание группам: рассмотреть все предложенные варианты, выбрать самые важные (и чтоб не повторялись), выбрать одного человека из группы, наклеить на него стикеры, создав тем самым «фигуру лидера». Затем группы представляют своих «лидеров», идет общегрупповое обсуждение.

9. Упражнение «Портрет лидера».

Для выполнения упражнения группа делится на две группы.

- Портрет лидера.

Вам необходимо нарисовать портрет лидера, используя бумагу и фломастеры. Попробуйте в рисунке отразить качества, которыми, по-вашему, должен обладать лидер. Вам дается 10 минут на обсуждение того, как вы будете рисовать и еще 10 минут, чтобы нарисовать портрет. Во время самой работы необходимо соблюдать полную тишину. Общаться можно только невербально.

- Качества лидера.

Вы нарисовали портреты. Теперь по одному человеку от группы нам попытаются пояснить, что нарисовано. Вторая группа может задавать уточняющие вопросы. Рядом с портретом выписываем качества, которыми обладает нарисованный лидер. Теперь давайте из двух таблиц качеств сделаем одну. (Выписываются качества лидера без повторений). Перепишите эти качества себе на листок и галочками отметьте те качества, которыми, по-вашему, вы обладаете.

- Обмен качествами.

Посмотрите друг на друга. Многие из вас обладают качествами, которые мы написали. По моему сигналу вы все встаете со своих мест и начинаете двигаться по комнате с целью обмена качествами. Если вы видите, что какое-то качество ярко выражено у другого, вы просите немножко этого качества, при этом совсем необязательно, что этого качества не должно быть у вас самих. Те качества, которые просите вы, отмечаете в левой колонке вашего списка качеств; качества, которые просят у вас вы отмечаете в правой колонке. Одно и то же качество вы можете попросить у нескольких человек. На эту работу вам дается 10 минут. (После этого листки подписываются и собираются ведущим).

10. Упражнение «Летающие яйца».

Необходимо подготовить следующий набор ресурсов (в зависимости от количества групп): один разворот газеты, два листа бумаги А4, три маркера, скотч, веревку (или нитки для вязания), ножницы, одно сырое яйцо. Важное условие: ресурсы должны быть одинаковые для всех групп!

1. Разделите участников на пять групп (по 5-6 человек), пусть группы соберутся вокруг столов.

2. Скажите, что сейчас они получают набор ресурсов: один разворот газеты, два листа бумаги А4, три маркера, скотч, веревку (или нитки для вязания), ножницы, сырое яйцо.

3. Объясните задание – в течение 15 минут надо упаковать сырое яйцо так, чтобы оно не разбилось при сбрасывании с третьего этажа. Также надо сделать так, чтобы упаковку можно было визуально отличить от других. Поясните, что использовать можно только выданные ресурсы. Результат будет оцениваться по двум показателям: целостность яйца и творческое оформление.

4. Раздайте ресурсы.

5. Через 15 минут пригласите по одному представителю от группы для сбрасывания яиц.

6. После сбрасывания принесите упаковки назад группам, пусть они развернут (или это может сделать тренер) для оценки целостности яиц. Подведите итоги.

7. Анализ:

Удовлетворены ли вы результатами работы? Что получилось хорошо, а что плохо?

Как распределились роли во время выполнения задания?

Что вы чувствовали, когда были выбраны только несколько человек для сбрасывания яиц? Что бы вы сделали по-другому в следующий раз?

11. Упражнение «Необитаемый остров».

Инструкция: «Представьте себе, что в результате кораблекрушения вы оказались на необитаемом острове. В ближайшие 20 лет вы не сможете вернуться к нормальной жизни, в ваши родные края. Ваша задача – создать для себя условия, которые смогли бы вас удовлетворить. Вы можете:

А) освоить остров, организовать на нем хозяйство;

Б) наладить на нем социальную жизнь (создать организацию, распределить функции, роли, обязанности и т.п.);

В) установить правила и нормы совместной жизни на острове (в форме 10 основных предписаний).

На это вам дается полчаса и полная свобода действий в рамках пунктов а – в». По истечении назначенного времени все садятся вокруг освоенного «острова». Ведущий предлагает обсудить и проанализировать впечатления участников группы о том, что происходило. Каждый может рассказать, что он чувствовал, участвуя в организации жизни на острове, как воспринимал поведение других, чем был доволен и не был доволен.

Этому разговору можно посвятить 20 – 30 минут.

12. Упражнение «Здание правительства».

Это упражнение поможет участникам сравнить между собой разные системы управления – анархию, демократию, олигархию и диктатуру (тоталитаризм).

Надо подготовить для 4 групп: 120 кусочков одинакового размера из плотной бумаги/картона, скотч, ножницы, четыре формулировки задания, ватман с критериями оценки.

1. Разделите участников на четыре группы.

2. Объясните группам, что каждой из них будет дано задание и что они будут работать по разным правилам. Не забудьте упомянуть, что нарушение правил повлечет за собой снятие баллов с команды.

3. Раздайте задания. Выберите трех лидеров в Группе О и одного в группе Т.

4. По истечению 20 минут каждая группа должна:

- изложить логику внутреннего устройства здания;
- объяснить правила, по которым они работали, а также преимущества и недостатки этих правил.

5. По истечении 20 минут оцените выполнение задания по следующим критериям:

- построено некое сооружение
- оно устойчиво
- здание устроено логически
- группа придерживалась правил (за каждое нарушение вычитается два балла)
- участники использовали все кусочки бумаги.

6. Анализ работы:

Нашли ли вы привлекательными условия, в которых работали? У какой группы «опустились» руки? Какова была причина разочарования? Какая группа успешно справилась с задачей? Почему?

Информация для тренера

Карточки с заданиями (карточки рекомендуется откопировать и вырезать)

Группа О

Используя материалы, предоставленные вашей группе (кусочки бумаги, ножницы и скотч), постройте здание, которое будет служить резиденцией для нового центрального правительства новой нации. Вам даётся 20 минут на завершение работы, после чего результат вашей групповой работы будет оценен в баллах. Максимальная оценка за это задание - 25 баллов. Во время постройки здания вы должны придерживаться некоторых очень важных правил, которые

описаны ниже. Всякий раз, когда вы нарушаете правило, ваша группа штрафуются на 2 балла.

ПРАВИЛА:

1. Три избранных участника должны зачитывать указания остальным членам группы, и эти же трое должны принимать за группу все решения. Остальные участники должны выполнять все, что говорят ЭТИ три человека.

2. Никто не может ставить под вопрос решения трёх лидеров.

3. По всем вопросам три лидера должны приходить к соглашению между собой.

4. Любые попытки оспорить решения трех лидеров приводят к потере 2 баллов.

Группа А

Используя материалы, предоставленные вашей группе (кусочки бумаги, ножницы и скотч), постройте здание, которое будет служить резиденцией для нового центрального правительства новой нации. Вам даётся 20 минут на завершение работы, после чего результат вашей групповой работы будет оценен в баллах. Максимальная оценка за это задание - 25 баллов. Во время постройки здания вы должны придерживаться некоторых очень важных правил, которые описаны ниже. Всякий раз, когда вы нарушаете правило, ваша группа штрафуются на 2 балла.

ПРАВИЛА:

1. Каждому участнику группы должно быть позволено делать всё, что он хочет. Никто не может указывать другому, что делать, и вы НЕ можете голосовать при принятии решений.

2. Любая попытка повлиять на деятельность другого участника автоматически влечёт за собой вычитание 2 баллов.

Группа Д

Используя материалы, предоставленные вашей группе (кусочки бумаги, ножницы и скотч), постройте здание, которое будет служить резиденцией для нового центрального правительства новой нации. Вам даётся 20 минут на

завершение работы, после чего результат вашей групповой работы будет оценен в баллах. Максимальная оценка за это задание - 25 баллов. Во время постройки здания вы должны придерживаться некоторых очень важных правил, которые описаны ниже. Всякий раз, когда вы нарушаете правило, ваша группа штрафуются на 2 балла.

ПРАВИЛА:

1. Все участники должны голосовать по любому принимаемому группой решению. Группа должна делать то, что считает необходимым большинство ее участников.

2. Если ваша группа примет хоть одно решение без голосования, во время финальной оценки вся группа лишается 2 баллов.

Группа Т

Используя материалы, предоставленные вашей группе (кусочки бумаги, ножницы и скотч), постройте здание, которое будет служить резиденцией для нового центрального правительства новой нации. Вам даётся 20 минут на завершение работы, после чего результат вашей групповой работы будет оценен в баллах. Максимальная оценка за это задание - 25 баллов. Во время постройки здания вы должны придерживаться некоторых очень важных правил, которые описаны ниже. Всякий раз, когда вы нарушаете правило, ваша группа штрафуются на 2 балла.

ПРАВИЛА:

1. Участник, назначенный тренером зачитывать группе инструкции, должен принимать за группу все решения. Остальные члены группы должны выполнять все указания лидера.

2. Никто не может оспаривать решения лидера группы.

3. Любые попытки оспорить решения лидера группы приводят к потере 2 баллов.

13. Упражнение «Переход с аргументами «Команда».

Это небольшое упражнение помогает обобщить знания и опыт о командной работе, накопленные участниками.

1. Проведите на полу линию, разделяющую пространство на две части. С одной стороны, разместите лист с надписью «ЗА», а с другой стороны – «ПРОТИВ».

2. Все участники становятся в шеренгу на линию. Ведущий стоит отдельно от шеренги и зачитывает тезисы, предлагая участникам выразить свое отношение к каждому из них. Если участник согласен полностью – встать на поле «ЗА», если не согласен – на поле «ПРОТИВ». Если участник сомневается – остается на месте. После того как все участники определятся со своим отношением к тезису, ведущий предлагает всем желающим высказаться и прокомментировать свою точку зрения. После того как все аргументы будут сказаны, участники могут изменить свое местонахождение, если изменили точку зрения. Потом все возвращаются на исходную позицию и ведущий зачитывает следующий тезис.

3. Анализ:

Что вы чувствовали во время выполнения этого упражнения?

Что было простым/сложным?

Почему вы сделали тот или иной выбор?

Изменилась ли ваша точка зрения по какому-либо пункту? Почему?

Информация для тренера

Примерный список тезисов для упражнения:

1. В каждой команде должен быть лидер.
2. Каждый член команды незаменим.
3. Человек, взявший на себя ответственность в начале проекта, не может в середине проекта отказаться от нее.
4. Успех проекта зависит от квалификации команды проекта.
5. Вся ответственность за успешность проекта лежит на его руководителе.
6. Каждый член команды несет ответственность за осуществление всего проекта.
7. При реализации проекта должна существовать система наказаний за невыполнение своих обязанностей.
8. Руководитель проекта должен уметь заменить любого члена проекта.

9. В работе команды важны те цели, ради которой она объединилась.

10. В работе команды важнее всего отношения между людьми.

11. Эффективность команды оценивается тем, достигла ли она поставленных целей.

Учебное занятие 3. Понятие «Социальный проект».

Проект (от лат. *projectus* — брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперёд, торчащий) — это специальная деятельность (уникальная последовательность действий), имеющая начало и конец во времени, направленная на получение заранее определённого результата (достижения определённой) цели, создание определённого, уникального продукта или услуги, предполагающая целенаправленное улучшение ситуации, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска.

Проект – это инструмент решения проблемы, определенная деятельность с определённым сроком, бюджетом, механизмом реализации. У проекта всегда есть результат.

1. Упражнение «Понятие проекта».

Разделите участников на 4 группы. Сначала группам надо определить, чем не является проект, и написать на своем листе – «Проект – это не...». Дайте группам 10 минут.

Далее группы будут искать определения слову «Проект – это...». 10 минут на работу. После этого каждая группа презентует результат своей работы.

Среди отличительных особенностей проекта можно выделить:

1. Наличие проблемы (потребности), для решения которой предпринимается какая-либо последовательная деятельность. При этом важно понимать, что проектная проблема, как правило, шире организационных проблем, которые рождаются внутри организации или группы физических лиц. Она относится к разряду социально-экономических или гражданских проблем, таких, как, например, проблемы доступа к информации, обеспечение равных прав и равных возможностей для разных категорий социальных групп населения, снижение уровня бедности определенных социальных групп, необходимости развития определенных услуг и т.п.

Проект всегда имеет цель: четко определенные цели являются залогом четко определенных результатов. Основной целью проектов является разрешение какой-либо «проблемы», что предполагает тщательный и предварительный анализ.

Предлагая одно или несколько решений, проект всегда нацелен на прочные изменения социальной сферы.

2. Чёткие сроки начала и окончания работ. Проекты всегда ограничены во времени и пространстве: у них всегда есть начало и конец. Проект всегда реализуется в определенном месте и определенном контексте.

3. Специально выделенные для осуществления проекта ресурсы. Проекты реалистичны: их цели должны быть достижимы, что подразумевает сопоставление условий реализации проекта с необходимыми финансовыми и человеческими ресурсами.

Проекты – сложные явления: необходим целый набор специфических навыков для планирования и реализации проекта, что требует привлечения многих участников и партнеров.

Проекты реализуются в коллективе: любой проект результат коллективных усилий. Реализацией занимается целая команда с привлечением партнеров, с целью решения проблем других групп.

4. Предсказуемые, определяемые до начала работ количественные и качественные результаты.

Проекты уникальны, так как возникают из новых идей. Они предлагают специфическое решение проблем в специфическом контексте, и потому всегда инновационны.

Проекты – это приключение: любой проект возникает на новых основаниях и ломает старые стереотипы. Всегда присутствует элемент непредсказуемости и риска.

Проекты должны подвергаться оценке, так как планируются и реализуются ради конкретных целей, которые должны быть открытыми для аттестации. Проекты реализуются поэтапно, так как четко разделяются на несколько стадий.

Проект является одним из инструментов для реализации особых задач и достижения конкретных целей по переменам в жизни сообщества. Именно поэтому проект следует отличать от других, похожих на него видов

деятельности. Для того чтобы разобраться в этих отличиях, выполним следующее упражнение.

Стоит отметить, что управление любым проектом – это управление тремя важными параметрами проекта: бюджет, время (сроки реализации), содержание.



Рис. 2. Взаимосвязь элементов проекта

Факторами, влияющими на проект в целом, являются: время, стоимость, предметная область. Качество исполнения проекта зависит от уравнивания этих трех факторов. Взаимоотношения между этими факторами таково, что если один из этих факторов изменится, то с большой долей вероятности будет затронут как минимум еще один фактор. Эти факторы возможно представить в виде сторон проектного треугольника (рис. 2).

2. Упражнение «Вопросы Ласуэлла».

В произвольном порядке напишите на флипчарте следующие вопросы:

Когда?	
Для чего?	
Для кого?	
Что?	
Где?	
Как?	

В качестве фактологической опоры после обсуждения можно познакомиться с иерархией вопросов Ласуэлла.

Табл. 4. Иерархия вопросов Ласуэлла.

Для кого? Кто? С кем?	- определение целевой группы проекта и партнеров; - их роли и взаимодействие в проекте; - их мнение о проекте; - сильные и слабые стороны их взглядов и взаимоотношений.
Что?	- основные мероприятия проекта; - организованные, импровизированные и институционные; - социальные, экономические, культурные, политические и образовательные измерения проекта; - влияние проекта на эти измерения.
Для чего?	- нужды и желания, удовлетворяемые в процессе реализации проекта; - мотивация и интересы участников; - главные цели проекта; - варианты финансирования проекта; - соотношение целей участников и институционных целей.
Где?	социальный контекст проекта и социальное положение участников.
Когда?	- на каком периоде времени сосредоточена реализация проекта (прошлое, настоящее, будущее); - продолжительность (краткосрочный,

	средний, долгосрочный); - влияние на проект уровня происхождения участников.
Как?	- процесс организации и участия; - используемые средства, методы и технология; - вклад в проект опыта участников, различных теорий, других проектов и т.д.

Попросите участников поработать индивидуально и расположить эти вопросы в приоритетной иерархии 1, 2, 3, 4, 5, 6. Далее организуется общее обсуждение с опорой на собственные аргументы. Обратите внимание участников, что в иерархии вопросов главным всегда является вопрос «для кого?», что означает ценностный приоритет целевой группы, на которую направлена проектная деятельность.

Информация для тренера

1. Для кого?
2. Что?
3. Для чего?
4. Где?
5. Когда?
6. Как?

3. Лекционный блок «Содержательные блоки проекта»

Проблема – цель – задачи – механизм реализации (методы, методики, технологии) – этапы реализации – бюджет – ожидаемые результаты

Каждый этап – это логический этап (звено) в построении социального проекта. Проблема должна быть обоснована объективными данными, представленными по итогам соответствующего исследования. Цель должна плавно «вытекать» из проблемы. Задачи должны отображать пошаговые действия, а их

решение должно быть выражено в виде конкретных количественных и качественных результатах. Каждый метод – это способ, с помощью которого решается определённая задача. Для реализации каждого этапа требуются необходимые ресурсы. Для того, чтобы определить достигнута ли цель проекта, нужны критерии оценки итогового результата.

4. Упражнение «Этапы проектирования».

Рассмотрите этапы и шаги проектирования. Отметьте знаком «+» те, о которых вы знаете, а знаком «?» - те, которые вам не знакомы.

I. ПОДГОТОВКА ПРОЕКТА

1. Формулировка актуальной проблемы.
2. Изучение возможностей организации.
3. Определение целей и задач проекта.
4. Определение мероприятий и ожидаемых результатов.
5. Составление рабочего графика.
6. Определение обязанностей и распределение в команде.
7. Определение ресурсов и источников их получения.
8. Составление бюджета.
9. Разработка системы оценки проекта.

II. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

11. Составление предложений по проекту.
12. Проведение официальных переговоров.
13. Получение необходимых ресурсов.
14. Проведение плановых мероприятий.
15. Оценка и контроль выполнения плана.
16. Корректировка хода реализации плана.

III. ИТОГИ РАБОТЫ НАД ПРОЕКТОМ

17. Анализ результатов работы над проектом.
18. Информирование общественности о результатах работы.

Учебное занятие 4. «Мозаика проблем».

Ключевые понятия: проблема, исследование, работа в команде, результат.

Цель: научиться распознавать типы проблемных ситуаций и находить пути решения.

Необходимые материалы: листы ватмана или флипчарта, маркеры, скотч, цветные карандаши или восковые мелки, ресурсы для упражнений «Почта», «Новый год в джунглях Амазонки», «Как вырастить цветок».

1. Минилекция «Описание проблемы проекта».

Проблема – это разница между реально существующей ситуацией и желаемым (необходимым) состоянием в рамках этого же процесса.

При формулировании проблемы необходимо обратить внимание на то, что проблемы – это отсутствие чего-то, что-то негативное, приносящее вред, то, что требует изменения. Здесь важно продемонстрировать, что для авторов (соавторов, менеджеров) проекта понятны причины появления проблемы, для решения которой он и выполняется, но не фиксируются ими только отрицательные последствия существующей проблемы.

Изложение проблемы должно быть **не простым описанием, а сжатым анализом её факторов, подтверждённым количественными и качественными показателями**. Эти показатели основаны на ранее проведённых исследованиях **(необходимо использовать достоверные источники информации)**. Зачастую, в разделе, посвящённом анализу проблемы, авторы проектов приводят многие разнообразные статистические данные, которые, во-первых, часто не соответствуют диагностируемой проблеме, поставленной цели и сформулированным задачам, а, во-вторых, являются неточными, недостоверными, автором тенденциозно и предвзято подобранными. Здесь важно продемонстрировать корректный подход к представлению информационных данных, о чём эксперт и делает вывод в этом содержательном блоке.

При описании проблемы проекта стоит затронуть вопрос ранее принимаемых попыток решения выделенной проблемы, проанализировать их эффективность.

С проблемными ситуациями мы сталкиваемся в разных сферах нашей жизни. Сейчас мы попробуем разобраться в следующих вопросах: типы проблемных ситуаций и подходы к их решению. А также будет отработка навыков распознавания и решения проблемных ситуаций.

Работа будет организована в группах первого и второго состава по методике «Зигзаг».

В таблице представлено 5 названий проблем-метафор. Для того чтобы выяснить психологическую сущность каждой из них, мы воспользуемся приемом взаимообучения. Участники делятся на группы по 5 человек, причем каждому присваивается номер: 1, 2, 3, 4 или 5. Разделим материал, подлежащий изучению, на 5 частей. Первые номера каждой группы будут выяснять сущность проблемы, похожей на мозаику, вторые – сущность проблемы, похожей на многослойное желе, третьи - сущность проблемы, похожей на снежинку, четвертые - сущность проблемы, похожей на олимпийские кольца, пятые - сущность проблемы, похожей на притчу о слоне.

Сформируем группы первого состава: для этого все первые номера образуют 1-ю группу, все вторые номера - 2-ю группу, все третьи номера - 3-ю группу, все четвертые номера - 4-ю группу, а все пятые номера - 5-ю группу. Каждая группа изучает свой учебный материал и готовится к его объяснению остальным участникам.

Работа в группах:

Группа 1: тема «Проблема, похожая на мозаику». Она состоит из нескольких частей и решается, когда решается каждая ее часть. Группе предлагается игра - ситуация «Новый год в джунглях Амазонки». Задачи: нужно проложить маршрут; собраться в дорогу; продумать программу праздника, т. е. налицо проблема, похожая на мозаику (описание игры-ситуации дано в приложении к модулю).

Группа 2: тема «Проблема, похожая на многослойное желе». Решение многослойных проблем состоит из последовательных действий. Такие проблемы решаются, если совершаются все действия и в правильном порядке. Группе

предлагается упражнение «Как вырастить цветок» (описание упражнения дано в приложении к модулю).

Группа 3: тема «Проблема, похожая на снежинку». Она имеет много вариантов решения. Необходимо исследовать все возможные варианты и выбрать лучший. Группе предлагается игровое задание «Кабинет нашего класса» (описание игры дано в приложении к модулю).

Группа 4: тема «Проблема, похожая на олимпийские кольца». Такие проблемы возникают из-за того, что люди не помогают друг другу, работают только на свой результат. Каждый должен сам добиться успеха в своем деле и помочь это сделать остальным участникам. Группе предлагается упражнение «Почта» (описание упражнения дано в приложении к модулю).

Группа 5: тема «Проблема, похожая на притчу о слоне». Такие проблемы возникают из-за того, что люди по-разному понимают значение слов или поступков. Для того чтобы решить такую проблему, необходимо понять, что имеет в виду каждый собеседник, и прийти к взаимопониманию. Группе предлагается серия упражнений (описание упражнений дано в приложении к модулю).

Все участники собираются вместе и формируются группы второго состава.

Образуйте группы таким образом, чтобы в каждой был участник с номером 1, участник с номером 2, участник с номером 3, участник с номером 4 и участник с номером 5. Задача каждого участника состоит в том, чтобы дать информацию по своей части учебного материала, т. е. научить друг друга.

Разделите участников на пары для работы. Задание: прочитайте описанные ситуации и определите, к какому типу проблем они относятся. Найдите оптимальный вариант решения каждой проблемы.

Обсудите с участниками, почему важно определить тип проблемы? Что от этого зависит?

2. Упражнение «Новый год в джунглях Амазонки».

Ресурсы: листы ватмана или флипчарта, листы А3, маркеры, памятка «Собираемся в дорогу», карта джунглей.

Инструкция. Представьте себе, что вашей группе выпала необыкновенная удача. Знаменитые путешественники, исследователи амазонских джунглей пригласили вас встретить Новый год вместе с ними, в одном малоисследованном районе бассейна реки Амазонки. Участники экспедиции уже ждут вас там. Они надеются, что вы в ближайшее время соберетесь, разработаете маршрут и отправитесь на встречу с ними. Да, они еще попросили вас приготовить программу новогоднего праздника: как-никак, а вы из Сибири, знаете массу интересных игр и праздничных развлечений. Итак, скоро отправляться в путь. Что же вам предстоит сделать перед выходом?

Участники вместе с ведущим ставят конкретные задачи:

1. Собраться в дорогу (ничего не забыть, чтобы не попасть в джунглях в неприятную ситуацию!).
2. Разработать маршрут движения через джунгли к месту встречи.
3. Составить программу праздника.

Ведущий предлагает ребятам подумать, как организовать решение этих задач. Вместе они приходят к выводу, что правильнее всего разбиться на три группы и каждой проработать одну из частей общей проблемы. Жребием или другим способом группа делится на три подгруппы. Каждая подгруппа получает материалы для работы.

Подгруппа «Собираемся в дорогу» получает лист-памятку, с помощью которой составляет список вещей и предметов, которые нужно не забыть.

Мы собираемся в путь!

1. Какие вещи и предметы нужно с собой взять?
2. Какую еду необходимо захватить с собой?
3. Что еще нужно взять в путешествие?

Подгруппа «Разрабатываем маршрут» получает карту джунглей. На ней обозначены болота, горы, зыбучие пески, реки и места переправ, потерянные города, загадочные строения и многое другое. Обозначена также точка, где путешественники начнут свой путь, и точка, где их ждут исследователи. Задача - выбрать маршрут. На карту нанесена сетка 5X5 см. Известно, что прохождение

квадрата 5х5 составляет один день. Подгруппа сама решает, пойдут ли путешественники напрямую к месту сбора, заглянут ли в таинственные места и на археологические раскопки и т. д.

Подгруппа «Готовим праздник» разрабатывает и пишет на листе А3 программу встречи Нового года с полудня 31 декабря до утра 1 января. На работу подгруппам дается до 15 минут. Затем подгруппы представляют свой проект. Представители других подгрупп задают вопросы, вносят дополнения. При необходимости все объединяются в общую рабочую группу для доработки какой-либо проблемы.

В конце ведущий подводит итоги: готовы ли мы к путешествию? И хочется ли нам куда-либо вместе идти (то есть, как прошло обсуждение)?

3. Упражнение «Как вырастить цветок».

Ресурсы: набор карточек по количеству подгрупп, скотч, доска.

Участники делятся на несколько подгрупп по 3-4 человека. Каждая подгруппа получает набор карточек с текстом (наборы для подгрупп идентичны.) Ведущий объясняет, что наборы содержат описание различных действий, относящихся к решению такой проблемы: выращивание цветка в домашнем цветнике. Задача каждой подгруппы: отделить необходимые действия от возможных, а затем необходимые действия выстроить в правильной последовательности. На эту работу подгруппам дается 10 минут.

Затем каждая подгруппа выдвигает своего представителя для презентации мини-проекта. Представители всех подгрупп прикрепляют на доске свои карточки в нужном порядке. Далее они зачитывают получившийся порядок действий и обосновывают его. Коллективно выбирается самый удачный проект.

Если участники не могут прийти к общему решению, им помогает ведущий. Карточки, содержащиеся в наборе (напротив обязательных действий стоят цифры в скобках, цифры обозначают место этих действий в общей последовательности):

Купить (или подобрать из имеющихся) горшок для цветов (2).

Подготовить грунт для посадки растения (3).

Подобрать в комнате место, подходящее для данного растения.

Узнать особенности ухода за данным растением (1).

Приготовить для посадки семена (рассаду, клубни и т. д.) растения (4).

Утеплить окна.

Составить график полива.

Купить книгу А. В. Молевой «Все о цветах».

Установить кондиционер.

Повесить на стену кашпо.

Купить калифорнийских червей для цветочной земли.

Установить подставку для цветов.

Вступить в общество цветоводов.

Установить в комнате увлажнитель воздуха.

Приготовить удобрения (5).

4. Упражнение «Кабинет нашего класса».

Ресурсы: список требований к кабинету (формат А3), цветные карандаши или восковые мелки, листы А3 с планом кабинета, жетоны/стикеры для голосования по количеству участников.

Ведущий предлагает участникам представить, что им предоставлена возможность переоборудовать кабинет своего класса так, как им этого хотелось бы. Естественно, без всякого волшебства, в пределах возможностей современного мира. Кроме этого условия (реальности проекта), он должен отвечать еще двум требованиям. Во-первых, в созданном проекте кабинета должно быть выделено несколько зон: учебная, зона отдыха и зона для хранения вещей и учебных материалов. Во-вторых, в созданном кабинете должно найтись место для всех: детей, учителей и педагога-наставника, мальчиков и девочек, общительных и замкнутых детей, учеников, любящих веселые игры и предпочитающих спокойные игры. Список с названными условиями вывешивается на доску.

Участники делятся на несколько подгрупп. Каждая подгруппа получает лист А3, на котором с помощью линий обозначены стены класса, расположение окон и двери. Подгруппы также получают в свое распоряжение восковые мелки и фломастеры. На создание проекта дается 15 минут.

Далее подгруппы выдвигают своих представителей, которые представляют созданный проект. Участники других подгрупп имеют возможность задать вопросы. Однако ведущий просит их воздержаться от оценок и оценочных комментариев. После презентации наступает время голосования: выбора лучшего проекта. Ведущий еще раз напоминает о требованиях, которые предъявлялись к проекту. Каждый участник получает жетон для голосования. За свой проект голосовать нельзя. Проектные листы кладутся на ковёр или вывешиваются на стену. Участники по очереди подходят и кладут/клеят жетоны на понравившийся им проект. Побеждает проект, получивший наибольшее число жетонов.

После объявления результатов желающие могут обосновать свой выбор.

5. Упражнение «Почта».

Ресурсы: по 50 листов бумаги (небольшого формата, типа листочков для записей, 10x10) на 6 подгрупп, ручки для каждого участника, 6 конвертов (каждый содержит общую информацию, задание для группы, бланк итогового ответа), 6 столов, стул на каждого участника, карточки с номерами от 1 до 6, 6 листов А4 с текстом «получение» и 6 листов А4 с текстом «отправление».

Разделите участников на 6 подгрупп по 2-4 человека, роль почтальона выполняет ведущий.

Над каждым столом закрепите лист с номером от 1 до 6. Важно, чтобы группы могли свободно видеть и собственный номер, и номера других групп! На краю каждого стола прикрепите листы с надписью «отправление» и «получение». Именно из этих «ящиков» почтальон забирает письма или доставляет почту.

Группы садятся вокруг небольших столов (парт), стоящих большим общим кругом. Члены группы сидят лицом друг к другу и спиной к членам других групп. Группы между собой могут общаться только с помощью письменных посланий.

Внутри группы - общение свободное, но только шепотом. Для общения с другими группами каждой группе выдается примерно по 50 листов бумаги (небольшого формата, типа листочков для записей, 10x10). Количество отправляемых сообщений не ограничено, содержание может быть любое. Единственное требование – письма должны быть «именными». Это значит, что в

верхней части каждого письма должно быть написано, какая группа посылает письмо, а какая должна его получить, например, «От №2 к №6». Если отсутствует какой-либо адресат, почтальон не может доставить почту.

Важный момент: если, к примеру, группа № 1 получила от группы № 3 информацию, которую она считает полезной еще для какой-либо группы, она не может просто переадресовать ей этот листочек. Она должна переписать информацию на свой бланк и отправить новому адресату.

В чем же, собственно, суть упражнения? Каждая группа получает конверт, в котором содержится: общая информация, задание для группы, бланк для итогового ответа. Общая информация может быть вложена в конверт, а может быть озвучена ведущим устно. Второй вариант предпочтительнее в работе с подростками, так как они получают возможность задать уточняющие вопросы. Но первый вариант очень хорош, так как учит работать с инструкцией самостоятельно. А это очень важный психологический навык!

Общая информация

«Каждая группа получила листок, на котором нарисованы в ряд пять геометрических фигурок. Есть такой листочек и у вас. Посмотрите на него, но только так, чтобы ваши фигурки увидели только вы. Известно, что одна из фигурок - общая, то есть содержится в листочках всех шести групп. Какая это фигурка? Узнать это можно, отправляя и получая письма. Когда вы установите, что это за фигурка, перерисуйте ее на бланк для итогового ответа и отдайте ведущему. После того как вы отправили свой ответ, вы можете продолжать отправлять и получать письма, если видите в этом необходимость. Помните: игра закончится тогда, когда все участники сдадут свои ответы. Игра считается удачной, если все ответы окажутся правильными».

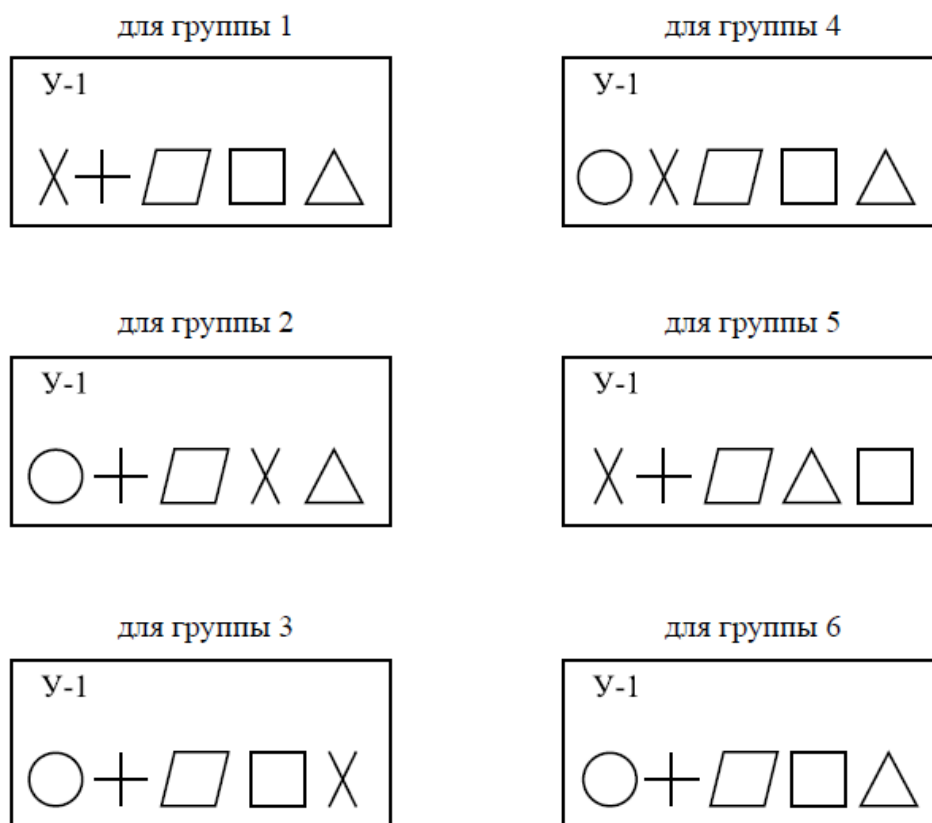


Рис. 2. Материалы для упражнения «Почта»

Такова инструкция. Мы видим, что работать участникам предстоит в ситуации дефицита информации, что стоящая перед ними задача носит индивидуально-коллективный характер: важно найти ответ самим (внутри своей мини-группы) и помочь определиться всем остальным группам. Но! Не говорите об этом участникам. Они должны сами прийти к этому в процессе работы. В таком открытии - главная суть игры «Почта».

Задание для группы представляет собой листок, на котором нарисовано 5 фигурок. Как мы уже говорили, эти наборы отличаются друг от друга и содержат лишь одну общую фигурку.

Как мы видим, задача, поставленная перед участниками, очень проста.

Теоретически группа может обойтись 10 сообщениями. Но на практике их гораздо, гораздо больше!

На работу подгруппам дается 15 минут. После того как все участники дадут свои ответы (или исчерпаны все возможные лимиты времени), ведущий оглашает

правильный ответ и просматривает решения, предложенные участниками, определяя их правильность.

Далее следует групповое обсуждение:

- Какое поведение участников помогало искать правильный ответ?
- А какое, наоборот, мешало?
- Какого типа письма были наиболее информативными?
- Какие ошибки совершались участниками в процессе игры?

Затем все садятся в общий круг и обмениваются мнениями. Главный итог обсуждения - некоторая стратегия эффективного поведения в подобной ситуации, которая должна быть сообща описана участниками.

6. Притча о слоне

Четверо слепых впервые в жизни встретились со слоном. Один из них дотронулся до хобота и сказал: «Слон похож на толстый канат». «Слон похож на столб», - сказал другой, ощупав ногу слона. Третий коснулся слоновьего живота и заявил: «Слон похож на огромную бочку». «Он похож на циновку», - потрогав слона за ухо, возразил четвертый.

7. Упражнение «Ноль или буква «О»?

Ведущий рисует на доске фигуру, похожую на овал: 0. И задает вопрос: как вы думаете, что это? Участники предлагают разные варианты ответа, все они без оценки принимаются ведущим. Затем ведущий справа от овала пишет «А», а слева - «Б». Снова предлагает ответить на вопрос, что это за фигура стоит между буквами. Теперь фактически все участники говорят, что это буква «О». Ведущий принимает ответ, а затем над овалом рисует цифру «1», а под ним - цифру «2».

Он повторяет свой вопрос, и теперь большая часть участников говорит, что эта фигура - цифра «0».

Ведущий предлагает подумать и ответить - какой вывод они могут сделать из этого примера?

Ведущий предлагает учащимся еще один пример.

Несостоявшееся свидание

Ведущий зачитывает (или рассказывает) участникам следующий текст.

Два друга решили в выходной день встретиться и погулять вместе. Они договорились о встрече, в определенном месте в девять часов. Один из них пришел на место встречи в девять утра и напрасно прождал своего приятеля целый час. Обеспокоенный, он позвонил другу и... разбудил его своим звонком! Проснувшись, друг сказал: «Я думал, что мы встречаемся в ...»

Далее ведущий спрашивает: «Как вы думаете, что ответил друг и почему друзья не встретились?» (друзья по-разному поняли слова «девять часов» и не уточнили их друг для друга).

Когда начинается день?

Ведущий задает вопрос: «Как вы думаете, когда начинается день?»

Участники высказывают свое мнение, ведущий фиксирует их ответы на доске.

Варианты ответов могут быть самыми разными, фиксируются все. Например,

В полночь.

Когда встает солнце (или когда становится светло).

Когда я просыпаюсь.

Когда кончается утро, в полдень и т. д.

Когда варианты исчерпаны, ведущий просит еще раз прочитать все записанные варианты и выбрать для себя тот, который кажется самым верным.

Затем участники делятся на подгруппы в соответствии с выбранным вариантом ответа. Каждая подгруппа должна продумать аргументы в защиту своей позиции. На это подгруппам дается 5 минут. Затем подгруппы представляют свои аргументы, идет общее обсуждение.

8. Упражнение «Дерево проблемы».

Составьте «Дерево проблемы»

«Дерево проблемы»

Последствия

Проблема

Причины

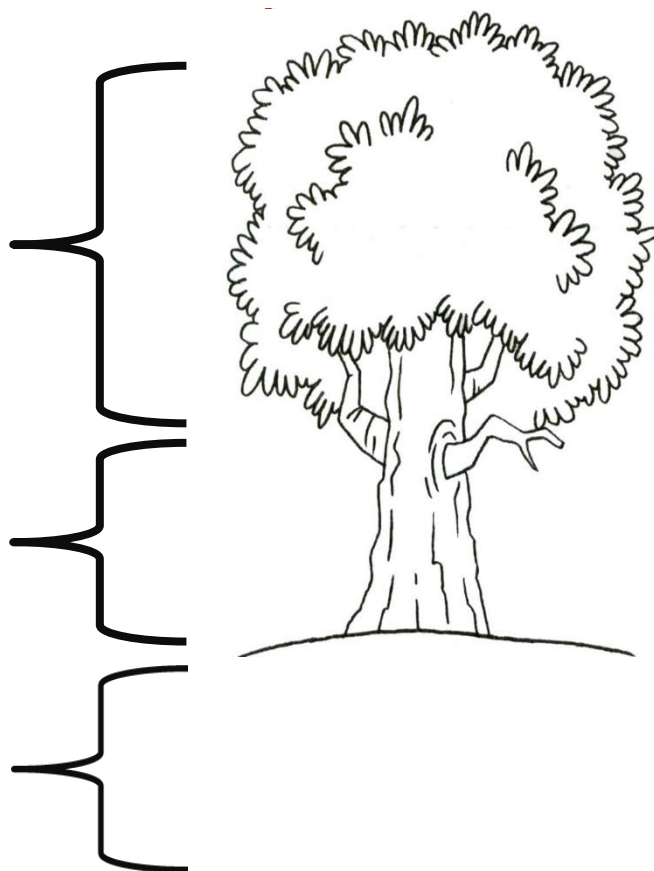


Рис. 3 «Дерево проблемы»

Из описания проблемы социального проекта должны быть получены ответы на следующие вопросы:

1. В чем состоит предлагаемая к решению проблема (сущность проблемы, симптомы проблемы)?
2. В какой степени она серьёзна, насколько она распространена и как долго существует?
3. Какова причина появления указанной проблемы? (одна проблема – одна причина)
4. Какие источники информации (статистическая и аналитическая информация) свидетельствуют о том, что проблема существует и её важно решить?
5. Какие меры по её разрешению уже предпринимались, и какова была их эффективность?

6. В чем состоят, по вашему мнению, потенциальные угрозы бездействия?

Конкретность и измеримость (количественные и качественные показатели) – основные критерии в изложении проблемы.

При описании проблемы проекта стоит затронуть вопрос ранее принимаемых попыток решения выделенной проблемы, проанализировать их эффективность.

9. Упражнение «Квадрат «Декарта».

Это простая техника определения актуальности проекта. Ее суть заключается в том, что нужно рассмотреть проблему/ситуацию, ответив на такие 4 вопроса:

1. Что будет, если ваша проектная идея будет реализована? (Что вы получите, плюсы от этого).

2. Что будет, если ваша проектная идея не будет реализована? (Все останется так, как было, плюсы от неполучения желаемого).

3. Чего НЕ будет, если ваша проектная идея будет реализована? (Минусы от получения желаемого).

4. Чего НЕ будет, если ваша проектная идея не будет реализована? (Минусы от неполучения желаемого). С этим вопросом будьте внимательны, потому что мозг захочет проигнорировать двойное отрицание. И ответы могут быть похожи на ответы первого вопроса. Не допускайте этого.

ПОЧЕМУ эта техника работает? «Квадрат Декарта» помогает прояснить последствия каждого решения. Дело в том, что в ситуации, требующей решения, мы часто заикливаемся на одной позиции: что будет, если проект будет реализован? С помощью же «квадрата Декарта» мы рассматриваем одну и ту же ситуацию с 4 разных сторон.

10. Упражнение «Ведро и бутылка».

Это упражнение помогает группе расставить приоритеты и поставить перед собой реалистичные задачи. Необходимо распечатать материал для группы (1 экземпляр на 3-4 человека) и подготовить лист флипчарта, на котором нарисованы или наклеены ведро и бутылка.

1. Разделите участников на группы по 3-4 человека и дайте каждой группе один лист с материалом для групп. Каждой группе необходимо обсудить и

выбрать 6 наиболее важных проблем для местного сообщества. Эти проблемы необходимо записать на «ведрах».

2. Далее каждая группа озвучивает свой список, ведущий на листе флипчарта составляет один общий список, если какая-либо проблема повторяется несколько раз, эта проблема отмечается звездочкой или галочкой. Когда составлен полный список, ведущий еще раз его зачитывает и смотрит, можно ли объединить какие-либо проблемы вместе (например, какая-то узкая проблема является частью более широкой). Когда будут определены шесть самых важных проблем, их необходимо записать на «ведрах» на подготовленном листе флипчарта.

3. Теперь группе необходимо рассмотреть каждую проблему, оценить важность и реалистичность решения, и выбрать одну. Эту проблему необходимо написать на «бутылке» на подготовленном листе флипчарта.

Материал для групп

1. Проблем в каждом сообществе существует большое множество. Сейчас вам необходимо выбрать 6 самых важных на ваш взгляд и написать их на «ведрах».

2. Бутылка представляет наши возможности по работе над проблемами. Бутылка по объему меньше, чем все проблемы вместе взятые, поэтому нам необходимо выбрать одну, которая будет приоритетом на ближайшее время.

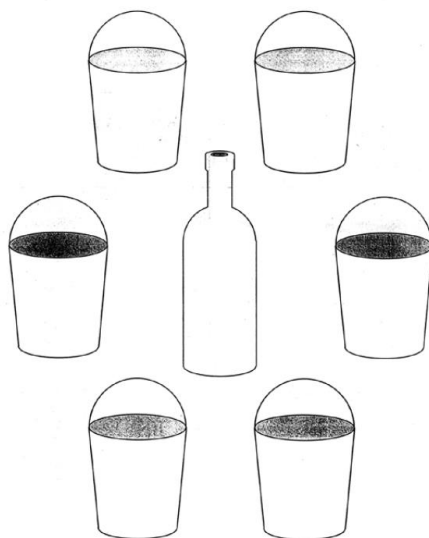


Рис. 4. Материалы для упражнения «Ведра и бутылка»

11. Упражнение «Матрица по определению приоритетов».

Матрица по определению приоритетов помогает определить приоритетные направления или действия.

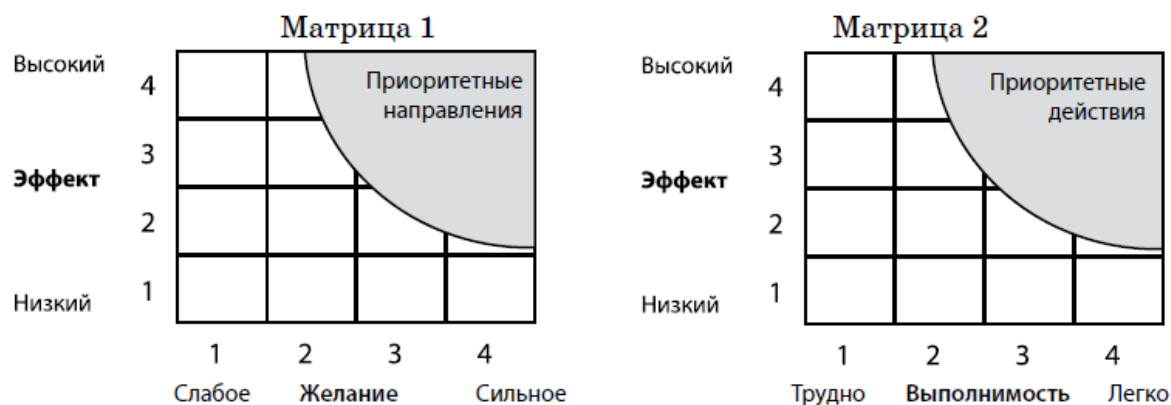


Рис. 5. Матрицы по определению приоритетов

С заполнением матрицы 1 могут возникнуть проблемы, если мы четко не разграничим понятия «эффект» и «желание». Опасность состоит в том, что их можно рассматривать как схожие понятия, например, «все, что имеет высокий эффект, должно быть желаемым, в то время как действия с низким эффектом не желаемы». Такая точка зрения неправильна: эффект отражает рациональную сторону изменения, в то время как желание отражает эмоциональные и политические аспекты.

Для того чтобы любое изменение было успешным, для него должна быть очень весома причина. Обычно это значит, что в результате должен быть положительный эффект на что-либо. Это показывает рациональную сторону изменения.

Как бы то ни было, не надо себя обманывать, думая, что только положительного эффекта достаточно для того, чтобы изменение произошло. В мире есть много примеров, когда изменение не осуществлялось, несмотря на обещание положительного эффекта. Обычно это происходит потому, что люди сопротивляются изменениям, настроены скептически или слишком заняты.

Легче внести изменения, если заинтересованные стороны действительно хотят изменить положение вещей в лучшую сторону. Это относится к эмоциональным и политическим аспектам.

Итак, представьте, что есть два направления с одинаковым эффектом.

Какое вы выберете? Конечно же то, которое имеет более сильное желание со стороны заинтересованных людей!

1. Напишите все варианты направлений на стикерах и оцените командой по критериям:

Эффект – если мы будем над этим работать, какой положительный эффект это окажет на достижение нашей цели? Например, низкий, средний или высокий, и оцените от 1 до 4.

Желательность – насколько сильно желание сделать это? Например, низкое, среднее или высокое, оцените от 1 до 4.

2. Разместите каждое направление на листе ватмана или флипчарта, на котором нарисована матрица. Постарайтесь не тратить много времени на обсуждение, приходите к консенсусу.

В идеале направления будут распределены по матрице так, что только небольшое их количество окажется в верхнем правом углу.

Число направлений с высоким приоритетом можно ограничить, если в правом верхнем углу выделить сектор красным маркером. Чем меньше размер сектора, тем больше вероятность, что вы сосредоточитесь на действительно важных делах!

Матрица 2 используется для выбора наиболее желательных действий из списка имеющихся.

Составьте список всех предлагаемых действий. Можно сначала оценить все действия в таблице, а затем перенести на матрицу.

Действие	Выполнимость (1-4)	Эффект (1-4)

Табл. 6. Матрица «Выполнимость – эффект»

Перенесите номера действий на стикеры и разместите на матрице. В правом верхнем углу отметьте сектор, в который попадают самые приоритетны действия.



Рис. 6. Матрица «Выполнимость – эффект»

12. Упражнение «Колесо удачи».

Этот способ поможет группе проранжировать идеи/проблемы, если их большое количество.

1. На листе флипчарта нарисуйте круг, разделите его на столько частей, сколько проблем/идей у вас есть. Подпишите каждую часть. Чем больше группа, тем больше должен быть размер круга.

2. Каждый участник получает три карточки или стикера. Карточки разного цвета можно дать разным группам, представляющим заинтересованные стороны.

ИЛИ: каждый участник получает три карточки/стикера – красную, желтую и зеленую. Красный цвет – первый выбор (3 очка), желтый – второй (2 очка), зеленый – третий выбор (1 очко).

3. Участники голосуют, размещая свои карточки на соответствующих частях.

4. Затем подсчитываются голоса и проходит общее обсуждение.



Рис. 7. Упражнение «Колесо удачи»

13. Упражнение «Мост».

Игра дает возможность увидеть реальную ситуацию наличия, либо отсутствия команды, умения слышать и слушать друг друга.

Цель игры: построить мост, состоящий из нескольких пролетов.

1. Участники делятся на равные команды. Одна команда строит один пролет.

Для этого каждая команда получает одинаковый набор материалов (ножницы, бумажный скотч, ватман, ручку, простой карандаш, маленькую шоколадку, скрепки, пять листов формата А4, один листок в клеточку из тетради, три цветных маркера).

2. Команды работают в отдельных помещениях. Участники не могут выходить за пределы рабочей комнаты.

3. В каждой команде выбирается переговорщик. Переговоры проводятся только три раза. Это время для того, чтобы команды могли согласовать размеры и общий принцип постройки моста. Переговоры проводятся по требованию участников и длятся не более пяти минут. Участники не имеют права приносить какие-либо материалы на переговоры.

4. В каждой команде есть сторонний наблюдатель, который следит за тем, чтобы соблюдались правила. Также есть наблюдатель, который следит за ведением переговоров.

5. Через 60 минут участники собираются в одном помещении для сборки пролетов моста. После того как мост собран, он проверяется на прочность (можно ставить различные предметы на мост, чтобы проверить, выдержит ли он).

6. Этап обсуждения хода игры. Все участники могут высказать свое мнение, в том числе наблюдатели.

Учебное занятие 5 «Цели и задачи проекта»

1. Упражнение «Анализ заинтересованных сторон».

Попросите участников заполнить таблицу для своей проектной идеи. В первой колонке необходимо написать стороны (люди, группы, организации), которые заинтересованы в решении проблемы или которых затрагивает данная проблема, а во второй колонке – те выгоды, которые данная сторона получит в случае решения проблемы.

Заинтересованные стороны проекта (выгодополучатели)	Конкретные их выгоды (значимые для них результаты проекта)

Табл. 7. Упражнение «Анализ заинтересованных сторон»

2. Упражнение «SWOT-анализ».

Этот метод позволяет выполнить следующий проектный шаг – определить возможности организации или проектной команды в реализации задуманного проекта.

Что такое SWOT-анализ. Исторические корни. Информация для размышления.

SWOT – это аббревиатура, составленная из первых букв английских слов.

При использовании SWOT-анализа значимые факторы и явления разделяются на четыре категории:

- Strengths (Сильные стороны),
- Weaknesses (Слабые стороны),
- Opportunities (Возможности),
- Threats (Угрозы).

SWOT-анализ означает определение сильных и слабых сторон организации/команды, внешних угроз и возможностей, которые могут помешать или же помочь организации/команде в ее деятельности и развитии.

Не будет преувеличением сказать, что большую часть жизни человек тратит на то, чтобы использовать имеющиеся у него возможности для, выражаясь высоким стилем, «ответа на вызовы жизни». Самые универсальные возможности, которые есть у всех людей – это опыт, знания, способности и воля, т.е. готовность мобилизовать себя для действия. Внешние вызовы – это опасности и благоприятные возможности, которые встречаются нас на нашем жизненном пути.

Здесь описан один из методов (инструментов) анализа, позволяющий генерировать и обосновывать идеи и планы изменений. Несмотря на «бородатую» историю этого инструмента (впервые он был введен в практику в 1963 году), SWOT-анализ активно (к сожалению, часто – малограмотно) применяется многими управленцами.

Обычно SWOT-анализ относят к разряду «стратегических» инструментов, подразумевая, что он помогает лучше понять возможные стратегические решения и обосновать их. Тем не менее, инструмент полезен и для выработки тактических решений.

Можно смело утверждать, что метод, который мы сейчас называем SWOT - анализом, существует с момента появления на Земле человека. Умение пользоваться им является одним из врожденных качеств человека, таких как инстинкт к самосохранению, любопытство, стремление к знаниям. Для наших предков владение этим инструментом было одним из условий выживаемости, для нас стало привычным элементом жизни, **частью процесса принятия решений в практически любом планируемом деле**. Собираемся ли мы на рыбалку, на работу, в путешествие, готовимся ли принимать гостей или идти за покупками в магазин, мы – осознанно или неосознанно – оцениваем себя и представляем, в каких условиях нам предстоит действовать.

Сильные (1) и слабые (2) стороны - это факторы внутриорганизационной ситуации, например, (1) - квалифицированные специалисты, благоприятный

климат, выгодное расположение, (2) - нехватка добровольцев, недостаточное внешнее финансирование.

Возможности (3) и угрожающие факторы (4) описывают внешнее окружение. Например, (3) доступные финансовые средства, интерес в обществе, (4) конкуренты, технологические новшества.



Рис. 8. Факторы SWOT-анализ

Предложите участникам провести SWOT-анализ своей проектной команды.

Визуально это представляется в виде таблицы:

S (СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ) 1. _____ 2. _____ 3. _____	W (СЛАБЫЕ СТОРОНЫ) 1. _____ 2. _____ 3. _____
O (ВОЗМОЖНОСТИ) 1. _____ 2. _____ 3. _____	T (УГРОЗЫ) 1. _____ 2. _____ 3. _____

Табл. 8. Упражнение «SWOT-анализ проектной команды»

Упражнение «SWOT-стратегия проекта»

На основе SWOT-анализа своей проектной команды составьте SWOT-стратегию реализации проекта.

SWOT-стратегия: 1) S – W; 2) S – O.			
	S	W	ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ/ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ
	O	T	ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ/ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ
	ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ	ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ	ОПИСАНИЕ СТРАТЕГИИ (ЦЕЛЬ+ЗАДАЧИ+МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА):

Табл. 9. SWOT – стратегия организации/проектной команды

3. Минилекция к учебному занятию «Цель и задачи проекта».

Цель — осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия человека (Психологический словарь).

Цель — идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности (Краткий энциклопедический словарь).

Цель проекта – это то состояние будущего, которое достигается посредством реализации проекта. Это может быть либо полное разрешение какой-то проблемы, что достаточно редко бывает, либо существенное снижение её остроты, которое является в дальнейшем предпосылкой её полного разрешения.

4. Упражнение «Основные результаты проекта»

Каким бы определением цели проекта ни руководствовались, мы должны представлять основные результаты проекта, которые необходимо достичь.

Командам необходимо сформулировать основные результаты представленных проектных идей по разрешению социальных проблем.

1	
2.	
3.	
4.	
5.	

Табл. 10. Материалы к упражнению «основные результаты проекта»

При написании цели проекта рекомендуется использовать популярный в проектировании SMART-тест. Название этого теста образовано первыми буквами английских слов, обозначающих следующие критерии оценки формулировки цели.

Существует несколько вариантов расшифровки аббревиатуры **SMART**.

S - specific, significant, stretching - конкретная, значительная.

Это означает, что цель должна быть максимально конкретной и ясной. Степень ее «прозрачности» определяется однозначностью восприятия всеми.

Поставленные вами цели должны быть понятными и точно выраженными. В процессе постановки целей нет места глобальным и неопределенным подходам. Когда цели конкретны, то они говорят вам и вашему сотруднику о многом:

- что именно от него ждут;
- когда;
- сколько.

Конкретика поможет вам легко определить отдельные успехи на пути к выполнению конечных целей. В случае ее отсутствия, ближайшая цель недостижима. Она является дополнительным мотивом (M).

M - measurable, meaningful, motivational - измеримая, значимая, мотивирующая.

Цель должна быть измеримой, причем критерии измерения должны быть не только по конечному результату, но и по промежуточному.

Что хорошего в цели, которую нельзя измерить или оценить? Если цель неизмерима, вы никогда не сможете узнать, достигли вы ее или нет! А персонал? Они потеряют всякий интерес к работе, если не будут видеть вехи, определяющие их успех. В случае отсутствия соответствующих «измерений» вам будет очень тяжело сохранить должную мотивацию персонала.

A - attainable, agreed upon, achievable, acceptable, action-oriented - достижимая, согласованная, ориентированная на конкретные действия.

Необходимо адекватно оценивать ситуацию и понимать, что цель достижима с точки зрения внешних и внутренних ресурсов, которыми располагает организация/подразделение.

Цели должны быть реалистичными и достижимыми для любого специалиста и организации целиком. Конечно, наилучшие цели требуют от людей некоторых усилий для их достижения, но они никогда не запредельны. Чересчур высокие или низкие цели обычно теряют свое значение, и вы и работники начинают их попросту игнорировать.

R - realistic, relevant, reasonable, rewarding, results-oriented - реалистичная, уместная, полезная и ориентированная на конкретные результаты.

Цель должна быть реалистичной и уместной в данной ситуации, должна вписываться в нее и не нарушать баланс с другими целями и приоритетами.

Обоснованные (relevant) цели должны быть важным инструментом в общей схеме достижения видения и миссии организации. Все знакомы с правилом Паретто, когда 80% полученных результатов происходят от 20% усилий.

T - time-based, timely, tangible, trackable - на определенный период, своевременная, отслеживаемая.

Срок или точный период выполнения - одна из главных составляющих цели. Она может иметь как фиксированную дату, так и охватывать определенный период.

Цели как поезд, должны иметь время отправления, время прибытия и четко установленную продолжительность движения, равно как и выполнения. Такое временное ограничение помогает сосредоточиться на достижении цели в установленный срок или даже раньше. Цели, не имеющие крайних сроков или временного графика, часто уязвимы для повседневных кризисов, возможных в любой организации.

Целесообразно также отметить, что решение поставленной проблемы должно строиться не на основе создания какого-либо социального института, что является пассивным образом действий, а посредством его функционирования в указанном вами направлении (сфокусированность на активных действиях). Фактически цель – **это уникальное ваше решение проблемы**, для которого вы обладаете всеми необходимыми знаниями, опытом, ресурсами, формулируете действия по устранению негативного явления или его причин.

С учетом социальной направленности проекта логически последовательность критериев выразить в виде совокупности показателей соотношения:

1. Достижимость (реалистичность поставленной цели) – соотношение масштабов заявленной цели возможностям общественной организации или команды проекта.

2. Значимость (какой эффект вы хотите получить?) – соотношение получаемых социальных эффектов и общих достигнутых результатов.

3. Конкретность (посредством чего будет достигнута заявленная цель?) – ясная стратегия реализации цели проекта.

4. Измеримость (наличие качественных и (или) количественных измерений значимости и конкретности проекта) – возможность представления заявленных формулировок цели проекта в виде количественных индикаторов или параметров.

5. Временные рамки (в пределах какого ограниченного времени вы планируете реализовывать свой проект?).

Несмотря на всю сложность представленной системы критериев оценки проекта, процесс формулирования цели является простым, достаточно следовать предложенной формуле:

Цель = эффект, который предполагается получить (что предполагается достичь?) + посредством чего? (варианты: на основе чего? через что? в каких условиях?) + в какой отрезок времени?

Не менее важным является вопрос о формулировке конкретных задач работы над проблемой, над теми трудностями, которые вы выявили на первом этапе.

Задачи помогают детализировать поставленную цель, раскрывают ее объем и указывают (перечисляют) конкретные дела, которые необходимо выполнить, чтобы получить намеченный результат.

Задачи проекта – это то, каким образом должна быть достигнута предлагаемая цель.

Постановка задач возможна как сразу после постановки цели, так и после определения основных фаз проекта.

И в первом и во втором случае необходимо придерживаться следующих правил:

1. Решение всех поставленных задач должно неизбежно приводить к достижению поставленной цели.

2. Задачи – это не этапы реализации проекта, не действия, которые вы собираетесь предпринять, не мероприятия, которые вы собираетесь провести.

К сожалению, часто участники формулируют задачи крайне неудовлетворительно, хотя это, пожалуй, самый ответственный этап проектирования. Именно сформулированные задачи позволяют понять эксперту стратегию реализации авторской проектной идеи. Отсюда, очень важным является вывод, на который следует обратить конкурсантам: нет корректно сформулированных задач – нет и стратегии по реализации проектной идеи, что ставит под сомнение достижимость поставленной цели.

Наиболее часто встречающиеся ошибки:

- задача как действие (проведение какого-либо мероприятия);
- задача как деятельность (часто текущего характера);
- задача как метод;

- ненаправленность на достижение цели – задача сформулирована красиво и правильно, но её решение никак не приближает автора к достижению цели;

- дублирование и излишняя детализация задач.

Признаки верного формулирования задач:

- логичное и последовательное следствие решения проблемы;

- взаимосвязь с деятельностью по проекту и направленность на решение заявленной проблемы (причинно-следственная связь);

- сформулированы чётко и конкретно, выражены не общими словами, а в количественных и качественных индикаторах, которые могут стать показателями успешности выполнения проекта;

- представляют собой конкретные промежуточные измеряемые пункты на пути реализации проекта.

Чем яснее и чётче (но не проще – это не всегда помогает) определены задачи, тем выше ваши шансы завершить проект успешно. В общем случае, сформировав для себя какой-то определённый алгоритм действий по решению представленной проблемы, и возвращаясь к формулированию задач проекта, то следует задать себе вопрос: для чего и зачем были предусмотрены вами эти действия. Данные вопросы незаменимы при постановке задач проекта, если отталкиваться от этапов (фаз) проекта, то есть от содержания действий по проекту. Другой вариант формулирования задач: их определение на основе предполагаемой автором стратегии реализации проекта, что зачастую приводит к тому, что задачи должны удовлетворять SMART-тесту, что является необычайно трудным для авторов: всё-таки не доктора наук). Выполнение такого обязательного условия не является необходимым, если отталкиваться от содержания фаз проекта.

Главные вопросы при постановке цели и задач проекта: для чего? зачем? - чаще задавайте эти вопросы себе и коллегам при планировании проекта.

Задачи раскрывают общие направления того, что будет делать организация-заявитель по проекту. В принципе, это общие направления деятельности по проекту, каждое из которых конкретизируется в плане действий. Именно поэтому совершенно не верно формулировать задачи следующим образом: «сформировать гражданское самосознание», «сформировать у детей чувство патриотизма», «способствовать гражданскому образованию» и т.д.

Не следует путать цель и задачи (что именно будет делать заявитель) с методами работы (как именно он будет это делать). В конечном счете, цель – это решение проблемы, задачи – это результаты, т.е. «полезный выход» проекта. А методы (технология реализации задач) – это шаги по достижению этих результатов.

Задачи проекта – это промежуточные результаты, которые необходимо получить для эффективного достижения цели.

Завершив формулировку задач, еще раз мысленно представьте себе, что все они успешно реализованы, все, что вы написали в разделе “Задачи” уже выполнено. А теперь ответьте на вопросы:

Приведет ли это к нужному результату, который объявлен целью вашего социального проекта?

Все ли задачи выполнены?

Такой мысленный эксперимент помогает на данном этапе увидеть возможные слабые места, предвидеть и предупредить определенные сбои в реализации проекта и т.д.

Еще раз подчеркнем, что от четкости и осознанности формулировок цели и задач проекта во многом зависит успех всех ваших дальнейших усилий.

Задачи – это шаги по достижению цели. Попросите участников сформулировать задачи для своего проекта. Оптимальное количество задач – 4 - 5.

5. Упражнение «Зеркало позитивных преобразований»

Работа в группах:

Методика формулирования целей и задачи по жизненному циклу проекта (иерархической структура работ – ИСР)

Эффективна при решении социальной проблемы, «похожей на мозаику» («проблема-мозаика») или «похожей на многослойное желе». Решение многослойных проблем состоит из последовательных действий. Такие проблемы решаются, если совершаются все действия и в правильном порядке.

Она состоит из нескольких последовательных частей и решается, когда решается последовательно каждая ее часть.

Жизненный цикл проекта — это набор фаз проекта, определяющий последовательный ход работ по проекту. Жизненный цикл необходим для того, чтобы определить начало и завершение проекта.

Жизненный цикл проекта определяют фазы, которые связывают начало проекта с его завершением. Каждая фаза знаменует получение одного или нескольких результатов. Результат — это материальный, измеримый продукт работы.

Многие жизненные циклы проектов имеют ряд общих характеристик:

1. Фазы обычно идут последовательно.

2. Уровень затрат и численность задействованного персонала невелики вначале, увеличиваются по ходу выполнения проекта и быстро падают на завершающем этапе проекта.

Некоторые жизненные циклы состоят из 4 или 5 фаз, но некоторые имеют 9 фаз и более. В каждом конкретном проекте фазы могут разбиваться на подфазы из соображений размера, сложности, уровня риска и ограничений на порядок финансирования (рис. 9).

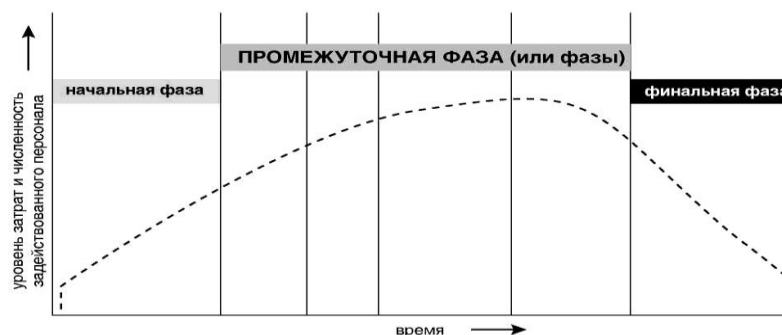


Рис. 9. Жизненный цикл проекта

Основной смысл построения жизненного цикла проекта — анализ всего состава работ по проекту. Анализ производится исходя из внутренней логики работ. Отправной точкой анализа является запланированное в проекте изменение (результат), которое позволит сформулировать цель и пакет ее составляющих, сформулированных в виде задач (*метод от обратного «от действий - к задачам и цели»*).

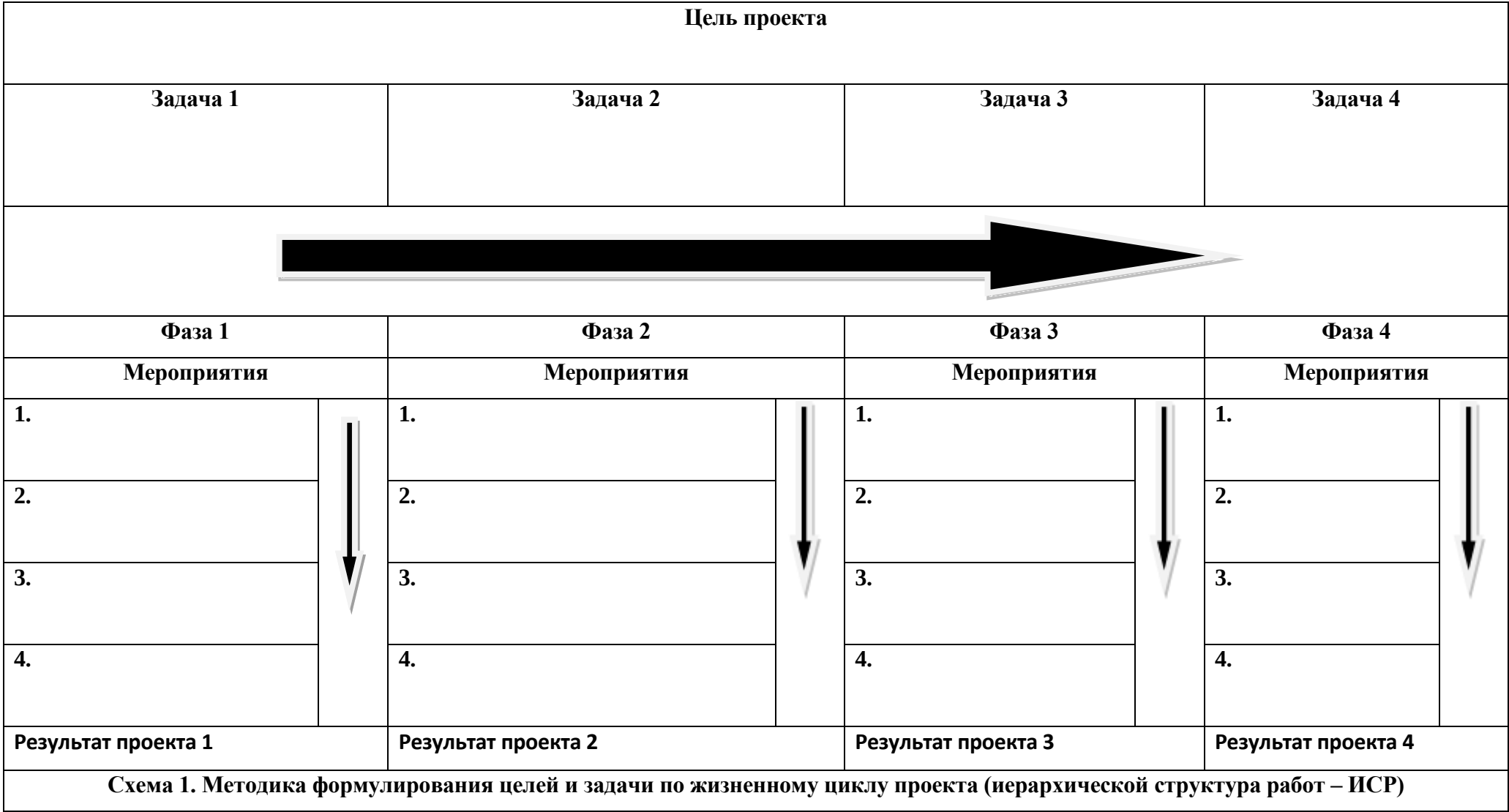
Чтобы ничего не потерять из виду, стоит с самого начала проекта уделять как можно больше внимания списку работ, которые предстоит сделать. Но в линейных, одноуровневых списках легко запутаться и потеряться.

Здесь как раз нам и приходит на помощь **иерархическая структура работ по проекту**, она же **ИСР**.

Создание ИСР подчиняется всего нескольким правилам:

1. Она создается усилиями команды.
2. Первый уровень завершается до того момента, как проект разбивается далее.
3. Каждый уровень ИСР является меньшим фрагментом предыдущего уровня.
4. Весь проект в целом включен в каждый самый высокий уровень. Однако некоторые уровни будут разбиваться более подробно, чем другие.
5. Работа направлена на достижение результат, запланированный в рамках проекта.

Обычно ИСР разбивается до уровня пакетов (видов) работ, в которых продолжительность работ составляет до 80 часов. ИСР составляется в виде дерева работ, в корне которого цели проекта.



Методика формулирования цели и задачи проекта по направленности действий.

Эффективна при решении проблем, похожих на олимпийские кольца. Такие проблемы возникают из-за того, что люди не помогают друг другу, работают только на свой результат. Каждый должен сам добиться успеха в своем деле и помочь это сделать остальным участникам.

Схема 2. Методика формулирования цели и задачи проекта по направленности действий

	<i>Цель проекта</i>			
МУЛЬТИЗ АДАЧИ	<i>Инициирование действий по проекту (основные подготовительные мероприятия)</i>	<i>Достижение результатов проектов за счёт усилий команды проекта</i>	<i>Достижение результатов проекта за счёт расширения её участников и мультипликации проекта</i>	<i>Фиксация результатов проектов (итоговые мероприятия). Определение перспектив проекта</i>
НАПРАВЛЕННОСТЬ ДЕЙСТВИЙ	<i>Мероприятиями охвачены все целевые группы проекта (первичные и вторичные)</i>	<i>Мероприятиями охвачены, прежде всего, первичные группы проекта</i>	<i>Мероприятиями охвачены, прежде всего, вторичные группы проекта</i>	<i>Мероприятиями охвачены все целевые группы проекта (первичные и вторичные) и дополнительные, включающие внешние их окружение</i>
РЕЗУЛЬТАТ Ы ПРОЕКТА	<i>Результат 1</i>	<i>Результат 1</i>	<i>Результат 1</i>	<i>Результат 1</i>

Методика формулирования цели и задач проекта «SMART»

Эффективна при разрешении проблем, «похожей на снежинку». Она имеет много вариантов решения. Необходимо исследовать все возможные варианты и выбрать лучший.

Схема 3. Методика формулирования цели и задач проекта «SMART»

Цель проекта				
Описание результатов по SMART	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Задачи
Основной качественный результат (S)				Задача 1
Основной количественный результат (M)				Задача 2
Результат, связанный с достижением максимальной адресности (A) (ориентация на целевые группы и решение их социальных проблем)				Задача 3
Основной тиражируемый результат (R) (возможность распространения положительного опыта реализации проекта на другие регионы)				Задача 4
Эффективные результаты (T) достижение практических результатов в соответствии с затраченными ресурсами на развитие проекта				Задача 5

Методика формулирования цели и задач проекта, основанная на SWOT-стратегии

Эффективна при разрешении проблем, «похожих на притчу о слоне». Такие проблемы возникают из-за того, что люди по-разному понимают причины появления или развития социальной проблемы. Для того чтобы решить такую проблему, необходимо формулировать задачи проекта, исходя из понимания основных причин социальной проблемы. Отметим лишь, что данная методика фильтруется SWOT-стратегией организации или проектной команды.

	Ситуация «МИНУС»	Ситуация «ПЛЮС»		
ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ SWOT-стратегии	ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМЫ	ЦЕЛЬ ПРОЕКТА	ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ SWOT-стратегии:	
			1. Сильные стороны проектной команды; 2. Возможности развития.	
	ПРИЧИНЫ ПРОБЛЕМЫ	ЗАДАЧИ ПРОЕКТА		Результаты проекта
	1.	1.		1.
	2.	2.		2.
	3.	3.		3.
	4.	4.		4.

Схема 4. Методика формулирования цели и задач проекта, основанная на SWOT-стратегии

Учебное занятие 6 «Планирование проекта»

Основные процедуры процесса планирования можно представить в виде последовательности шагов, которые отвечают на простые и понятные вопросы:

Вопросы	Что нужно сделать, чтобы ответить на вопросы
Зачем?	Разработка концепции и планирование целей проекта
Что?	Декомпозиция целей проекта, построение иерархической структуры работ (ИСР)
Кто?	Назначение ответственных. Построение структурной схемы организации (ССО) проекта
Как?	Разработка стратегии реализации проекта, построение плана по вехам
Подробно как?	Разработка тактики проекта, построение сетевых моделей
Идеально когда?	Разработка идеального календарного графика работ
В какой последовательности?	Планирование ресурсов, разработка реального календарного графика работ с учетом ограничений на ресурсы
Сколько?	Оценка затрат, разработка бюджета
Все учтено?	Разработка и принятие плана (расписания) проекта

Табл. 11. Основные вопросы процедуры процесса планирования

Для отражения последовательности во времени решения задач по методикам «Жизненный цикл проекта» и «Направленность действий» составляют диаграмму Ганта реализации проекта.

Диаграмма Ганта (англ. *Gantt chart*, также **ленточная диаграмма, график Ганта**) — это популярный тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. Является одним из методов планирования проектов. Используется в приложениях по управлению проектами.

Ключевым понятием диаграммы Ганта является «Веха» — метка значимого момента в ходе выполнения работ, общая граница двух или более задач. Вехи позволяют наглядно отобразить необходимость синхронизации, последовательности в выполнении различных работ. Вехи, как и другие границы на диаграмме, не являются календарными датами. Сдвиг вехи приводит к сдвигу всего проекта. Поэтому диаграмма Ганта не является, строго говоря, графиком работ. И это один из основных её недостатков. Кроме того, диаграмма Ганта не отображает значимости или ресурсоемкости работ, не отображает сущности работ

(области действия). Для крупных проектов диаграмма Ганта становится чрезмерно тяжеловесной и теряет всякую наглядность.

Фаза/действие	Временная шкала (время в месяцах)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Фаза 1												
1.												
2.												
3.												
Фаза 2												
1.												
2.												
3.												
Фаза 3												
1.												
2.												
3.												
4.												
Фаза 4												
1.												
2.												
3.												
4.												

Рис. 10. Диаграмма Ганта

При использовании последними двумя методиками необходимо составлять **сетевую модель** мероприятий по проекту, поскольку данные методики не учитывают временные рамки решения поставленных задач. Сетевой график позволяет дополнительно откорректировать цели и задачи проекта.

Проект состоит из многих действий, объединенных в мероприятия, стадии и этапы, выполняемых различными исполнителями. Тактический уровень разработки проекта предусматривает поиск наиболее удачной последовательности действий для достижения поставленной цели. На данном этапе происходит определение последовательности выполнения работ, результатом чего являются сетевая модель. Этот график представляет информационно-динамическую модель, отражающую взаимосвязи между работами, необходимыми для достижения конечной цели проекта.

В основе сетевого планирования лежит изображение планируемого комплекса работ в виде ориентированного графа, т.е. графической схемы, состоящей из точек - вершин графа, соединенных направленными линиями — стрелками, которые называются ребрами графа.

Возможно два подхода к построению сетевых моделей.

При первом — стрелками на графике изображаются работы, а вершинами — события. Такие модели относят к типу «Работа-стрелка» и называют сетевыми графиками.

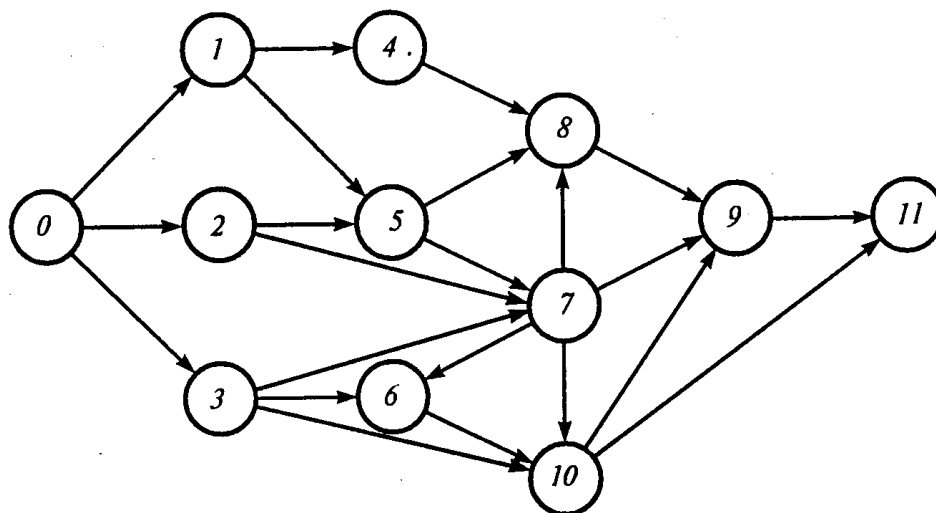


Рис. 11. Сетевой график проекта

При втором подходе, наоборот, стрелкам соответствуют события, а вершинам — работы. Такие модели относят к типу «Работа-вершина» и называют сетями предшествования.

Работами являются любые действия, приводящие к достижению определенных результатов — событий. События, кроме исходного, являются результатами выполнения работ. Между двумя смежными событиями может выполняться только одна работа или последовательность работ.

Для построения сетевых моделей необходимо определить логические взаимосвязи между работами. Причиной взаимосвязей являются, как правило, технологические ограничения (начало одних работ зависит от завершения других). Комплекс взаимосвязей между работами определяет последовательность выполнения работ во времени. Для определения последовательности действий необходима следующая информация: перечень работ, описание продукта, технологические, дискретные и внешние взаимосвязи, ограничения и предположения.

Составьте сетевую модель проекта.

Фазы проекта	Цель проекта															
	Задача 1				Задача 2				Задача 3				Задача 4			
	Мероприятие 1	Мероприятие 2	Мероприятие 3	Мероприятие 4	Мероприятие 1	Мероприятие 2	Мероприятие 3	Мероприятие 4	Мероприятие 1	Мероприятие 2	Мероприятие 3	Мероприятие 4	Мероприятие 1	Мероприятие 2	Мероприятие 3	Мероприятие 4
1-3 месяц																
4-6 месяц																
7-9 месяц																
10-12 месяц																

Схема 5. Составление сетевой модели проекта

1. Упражнение «Определение мероприятий и ожидаемых результатов».

Мероприятия – это способ реализации задач. Задачи должны прямо или косвенно обнаруживаться при проведении мероприятий.

Обычно каждой задаче соответствует 3-4 крупных мероприятиях плана социального проекта.

Попросите участников составить список возможных мероприятий для их проектной идеи. Дайте на работу 10 минут. Затем попросите соотнести мероприятия и задачи и заполнить следующую таблицу, указывая ожидаемые результаты для каждого мероприятия.

Цель проекта	
Задача 1	
Мероприятие 1	Результат мероприятия
Мероприятие 2	Результат мероприятия
Мероприятие 3	Результат мероприятия
Мероприятие 4	Результат мероприятия
Задача 2	
Мероприятие 1	Результат мероприятия
Мероприятие 2	Результат мероприятия
Мероприятие 3	Результат мероприятия
Мероприятие 4	Результат мероприятия

Задача 3	
Мероприятие 1	Результат мероприятия
Мероприятие 2	Результат мероприятия
Мероприятие 3	Результат мероприятия
Мероприятие 4	Результат мероприятия
Задача 4	
Мероприятие 1	Результат мероприятия
Мероприятие 2	Результат мероприятия
Мероприятие 3	Результат мероприятия
Мероприятие 4	Результат мероприятия

Схема 6. Мероприятия и результаты проекта

2. Упражнение «Неравные ресурсы»

Необходимые материалы: ножницы, клей, линейка, 1 лист синей бумаги (формат А4), 1 лист белой бумаги (формат А4), 1 лист красной бумаги (формат А4), 1 лист зеленой бумаги (формат А4).

Ведущий делит участников на 3 команды. Команды располагаются так, чтобы не мешать работе друг друга.

1 команде выдается – 1 лист синей бумаги, ножницы.

2 команде выдается – 1 лист белой бумаги, 1 лист зеленой бумаги, клей.

3 команде выдается – 1 лист красной бумаги, линейка.

Задание: команде составить как можно быстрее – белый квадрат со стороной 2,5 см, синий прямоугольник со сторонами 2 и 4 см, бумажную цепь из четырех разноцветных звеньев (красного, белого, синего, зеленого).

На выполнение задания дается 15 минут.

Для ведущего: правильным признается как вариант, при котором вся группа выполнит задание, так и вариант, при котором каждая команда выполнит задание отдельно.

3. Минилекция «Планирование проекта»

Механизм реализации проекта – это описание того, что и как будет делаться в рамках реализации проекта (описание всех технологий, методов и методик).

Одноименный раздел один из самых объёмных и подробных разделов проекта.

Из описания механизма реализации проекта эксперт должен получить ответы на следующие вопросы:

1. Какова взаимосвязь между этапами (действиями) реализуемого проекта?
2. Какими методами будут решаться обозначенные выше задачи проекта?
3. Какие технологии и методики будут применяться при реализации проекта?
4. Насколько оптимальны (адекватны) используемые эффективные используемые методы, технологии и методики, применяемые в проекте?

Метод – это способ, при помощи которого достигается цель проекта.

В проекте важны не только и не столько гениальные идеи, сколько те методы, при помощи которых будет достигаться цель проекта. **Средства никогда не могут оправдать цель.** Методы, которые предлагает проектировщик, - это те «дороги», которыми собирается он двигаться к намеченной цели. Никогда неправильно выбранный путь не приводит к достижению какой бы то ни было благой цели.

Таким образом, раздел о методах и путях достижения результата должен содержать:

- подробное описание видов деятельности по проекту, мероприятий с обоснованием – описанием каждого шага;

- характеристику профессиональных качеств руководителей и сотрудников;
- характеристику потребителей услуг, предоставляемых вами или вашей организацией в рамках проекта, а также характеристику процесса и критериев отбора участников;
- характеристику критериев оценки результатов проекта и применяемых для такой оценки инструментов.

В этой связи, хотелось бы обратить внимание, что проект не должен сводиться к организации и проведению помпезных акций: эффект от них нулевой (практически всегда), однако средства израсходованы, а эти расходы ни на что не повлияли, ничего **качественно** не изменили.

4. Упражнение «Составление рабочего графика»

Выделение этого пункта плана в отдельный шаг - свидетельство важности согласования по времени всех разделов и мероприятий плана. От четкости и согласованности действий всей команды, каждого ее члена во многом зависит успех всего проекта. Очень важно таким образом распределить все планируемые мероприятия, чтобы на подготовку каждого из них было достаточно времени.

При этом следует иметь в виду, что на подготовку различных мероприятий плана требуется различное время. Например, подготовка информационных материалов о предстоящей акции потребует нескольких недель работы в библиотеке, а сама акция может занять всего несколько дней или даже часов. Имейте это в виду при составлении временного графика выполнения как подготовительных, так и основных мероприятий.

Принципиально важно таким образом продумать график, чтобы определенные периоды не были перегружены различными мероприятиями, а другие дни (или недели) оказались совершенно свободными от плановых работ.

Например, можно заполнить понедельный график выполнения работ.

Календарный план – это последовательное перечисление мероприятий с указанием конкретных сроков их реализации и достигаемых результатов.

Заполните таблицу «Календарный план мероприятий проекта»

№	Мероприятия (включая краткое описание)	Сроки	Ожидаемый результат
1.			
2.			

Табл. 12. Календарный план мероприятий проекта

После ее заполнения вы сразу можете увидеть, равномерно ли распределены мероприятия. Может случиться так, что на один из месяцев приходится в 2 или 3 раза больше работы, чем в остальные. Тогда есть смысл по-другому спланировать именно время выполнения этих работ. Объем работ остается тот же, вы только перераспределяете их. В этом случае вы можете избежать ненужных перегрузок, и тем более, — практически неизбежных сбоев, которые происходят, когда в течение одного месяца вам приходится выполнять намеченное в ущерб всем остальным делам.

При разработке этого раздела следует обратить внимание на следующие моменты:

- наличие плана – графика реализации проекта или поэтапного описания проекта: привязка к конкретным целевым группам, месту и времени;
- реалистичность, выполнимость плана (его насыщенность, но перенасыщенность);
- описание того, каковы виды деятельности, какие ресурсы необходимы для его проведения;
- возможность выполнения проекта в заявленные сроки.

Все менеджеры проектов прекрасно знают, что даром ничего не делается. Все имеет свою цену.

Еще одна таблица помогает не только определить сроки подготовительных и основных мероприятий, но и назначить ответственных за ту или иную работу, а также рассмотреть необходимые ресурсы.

Попросите участников заполнить таблицу для своей проектной идеи.

№	Мероприятия (включая краткое описание)	Сроки	Ожидаемый результат
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			
16.			

Необходимо:

- составить перечень основных мероприятий по достижению цели и задач проекта (план работы);
- установить время проведения подготовительных и основных мероприятий проекта (точный график выполнения плана).

5. Упражнение «Рекламные объявления».

У каждого из нас есть некий идеальный образ членов команды, с которыми бы нам хотелось работать. Сейчас мы попробуем среди нас найти тех людей, кого бы мы хотели видеть в своей команде.

1. В течении 5-7 минут каждый участник готовит свое «рекламное объявление», в котором представляет себя и свои способности, которые могут пригодиться в подготовке и реализации проекта (знания, умения, качества).

2. Разместите все «объявления» на стене (при помощи скотча). Каждый участник получает пять жетонов (стикеров). Необходимо ознакомиться со всеми

объявлениями и выбрать из них пять - тех людей, с которыми работать было бы интересно и эффективно.

3. Подсчитайте, какие «объявления» набрали больше всего голосов.

Обсудите с участниками:

Что привлекало в объявлениях?

На что обращали внимание?

Какие рекомендации можно дать?

Заполните следующую таблицу.

№ п/п	Название мероприятия	Ответственный (основные специалисты)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		

6. Упражнение «Определение ресурсов для мероприятий проекта»

При составлении перечня необходимых ресурсов следует придерживаться технологического подхода, суть которого в том, чтобы мысленно представить себе все этапы выполнения конкретного мероприятия плана и определить, что же нужно для его успешной реализации.

Следовательно, необходимо тщательно продумать все необходимые компоненты, перечислить эти ресурсы, чтобы во время реализации проекта не возникали постоянные сбои из-за отсутствия того или иного ресурса.

При определении объемов необходимых ресурсов не рекомендуется завышать цифры. Нужен оптимальный вариант расчета, хотя это также потребует определенных усилий и времени. С другой стороны, если вы из скромности укажете недостаточный объем того или иного ресурса, выполнение плана может оказаться под угрозой.

Помните, что ресурсом могут быть не только деньги или материальные ценности, но и информация, а главное — личное участие человека в подготовке и реализации проекта.

Попросите участников выбрать одно – два мероприятия для своей проектной идеи, внести в таблицу требующиеся ресурсы и их объем.

Табл. 13. Определение ресурсов для мероприятия

№ п/п	Название мероприятия	Ресурсы и их объём
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		

7. Минилекция «Ожидаемые результаты проекта»

Ожидаемые результаты – это конкретные результаты, которые предполагается достичь в ходе реализации проекта в количественном и качественном выражении. К описанию ожидаемых результатов необходимо подходить очень серьёзно и ответственно, поскольку они являются критериями эффективности проекта.

Основные характеристики результатов:

- соответствие результатов цели, задачам проекта;
- измеримость (причём это касается не только количественных, но и качественных показателей);

- реалистичность.

Главное: **перечень ожидаемых результатов обязан, если не в значительной мере, соответствовать списку поставленных конкурсантом задач.**

Вместе с тем следует охарактеризовать **некоторые элементы формулирования ожидаемых результатов:**

- направленность не на предотвращение следствий проблем, а на устранение их причин;

- направленность действий на выработку у целевой группы способности к последующему самообеспечению;

- вовлечение представителей целевой группы в работу с ними.

Учебное занятие 7 «Оценка стоимости проекта»

Важным этапом создания социального проекта является описание его сметы. Каждый этап реализации проекта требует определённых затрат денежных средств. Поэтому важно после описания методов и шагов точно просчитать, сколько будет стоить каждый метод и каждый шаг вашего проекта. Для того, чтобы эксперт не задавал много вопросов, стоит после описания сметы дать комментарии к смете, т.е. пояснить на что тратится та или иная сумма.

1. Минилекция «Оценка стоимости проекта»

Оценка стоимости проекта – «бюджетирование проекта», представляющее собой систему формирования (исполнения) бюджета проекта, отражающую взаимосвязь между заявленной целью проекта, планируемыми (и осуществлёнными) бюджетными расходами и ожидаемыми (достигнутыми) результатами.

Можно выделить ряд элементов, которые отличают БОР от других концепций бюджетирования, тяготеющих к «затратному методу».

Бюджет проекта – это экономическое выражение деятельности по проекту, только этот раздел позволяет определить истинные намерения автора и руководителя проекта.

Данное положение определяет следующие ключевые требования к составлению бюджета проекта:

- доминирующую роль в бюджете играют те виды деятельности, которые прямо заявлены в цели реализации проекта;
- все расходы должны быть разбиты по видам мероприятий (а не по видам расходов), направленными на решение заявленных цели и задач проекта;
- объёмы предполагаемых затрат строго обоснованы ожидаемыми количественными показателями;
- логичность и взаимосвязанность характеристик статей бюджета и объёмов их затрат с запланированными мероприятиями и иными действиями, предусмотренными по проекту;

- взаимозависимость (соразмерность) объёма бюджета и масштабов ожидаемых заявленных результатов проекта, с одной стороны, и ключевыми компетентностями основных исполнителей проекта (участников команды проекта);

- финансово-экономическая эффективность проекта по сравнению с реализованными и действующими программы и проекты государственных и муниципальных органов власти;

- бюджет должен быть предельно прозрачен и конкретизирован по соответствующим его статьям;

- бюджет должен ориентирован на достижение социальной и экономической устойчивости проекта организации-заявителя: финансово обоснованно проведение только тех мероприятий, которые направлены на выработку у целевой группы проекта способности к последующему самообеспечению (принцип социального развития).

В связи с этими требованиями форма бюджета проекта должна иметь следующий вид.

Табл. 14. Форма бюджета социально значимого проекта

№ п/п	Наименование статьи	Количество единиц (с указанием названия единицы - чел., мес., шт.)	Стоимость единицы (руб.)	Общая стоимость проекта (руб.)
1.	Оплата труда и обязательные начисления с ФОТ (включая НДФЛ)			
1.1.	Оплата труда штатных сотрудников организации, занятых в проекте (включая сумму НДФЛ)			
1.2.	Оплата труда привлеченных специалистов (включая сумму НДФЛ)			
1.3.	Страховые взносы во внебюджетные фонды с ФОТ	30,2 %		
		27,1%		
2.	Административные расходы			
2.1	Приобретение офисного оборудования (включая сумму НДС)			
2.2.	Вид административных расходов			
2.3.	...			
2.4.	Оплата услуг за банковское обслуживание			
3.	Расходы на проведение мероприятий, реализуемых по проекту			
3.1.	Мероприятие 1 (согласно календарному плану проекта)			
3.1.1.	Вид расходов 1			
3.1.2.	Вид расходов 2			

...	...			
3.2.	Мероприятие 2 (согласно календарному плану проекта)			
3.2.1	Вид расходов 1			
3.2.2.	Вид расходов 2			
...	...			
Итого по проекту				

1. Упражнение «Заполнение формы бюджета проекта».

Участникам необходимо заполнить форму бюджета проекта по разделам:

Раздел 1. Оплата труда и обязательные начисления с ФОТ (включая НДФЛ)

№ п/п	Наименование статьи	Количество единиц (с указанием названия единицы - чел., мес., шт.)	Стоимость единицы (руб.)	Общая стоимость проекта (руб.)
1.	Оплата труда и обязательные начисления с ФОТ (включая НДФЛ)			
1.1.	Оплата труда штатных сотрудников организации, занятых в проекте (включая сумму НДФЛ)			
1.1.1.	Руководитель проекта			
1.1.2.	Бухгалтер проекта			
1.2.	Оплата труда привлеченных специалистов (включая сумму НДФЛ)			
1.2.1				
1.2.2.				
1.2.3.				
1.2.4.				
1.2.5.				
1.2.6.				
1.2.7.				
1.2.8.				
1.2.9.				
1.2.10.				
1.3.	Страховые взносы во внебюджетные фонды с ФОТ	30,2 %		
		27,1%		

Раздел 2. Административные расходы

№ п/п	Наименование статьи	Количество единиц (с указанием названия единицы - чел., мес., шт.)	Стоимость единицы (руб.)	Общая стоимость проекта (руб.)
2.	Административные расходы			
2.1	Приобретение офисного оборудования (включая сумму НДС)			
2.1.1.				
2.1.2.				
2.1.3.				
2.1.4.				
2.1.5.				
2.1.6.				
2.1.7.				
2.2.				
2.3.				
2.4.				
2.4.	Оплата услуг за банковское обслуживание			

Раздел 3. Расходы на мероприятия проекта

№ п/п	Наименование статьи	Количество единиц (с указанием названия единицы - чел., мес., шт.)	Стоимость единицы (руб.)	Общая стоимость проекта (руб.)
3.	Расходы на проведение мероприятий, реализуемых по проекту			
3.1.	Мероприятие 1 (согласно календарному плану проекта)			
3.1.1.	Вид расходов 1			
3.1.2.	Вид расходов 2			
3.1.3.				
3.1.4.				
3.1.5.				
3.1.6.				
3.1.7.				
3.2.	Мероприятие 2 (согласно календарному плану проекта)			
3.2.1.	Вид расходов 1			
3.2.2.	Вид расходов 2			
3.2.3.				
3.2.4.				
3.2.5.				
3.2.6.				
3.2.7.				

3.3.	Мероприятие 3 (согласно календарному плану проекта)			
3.3.1.	Вид расходов 1			
3.3.2.	Вид расходов 2			
3.3.3.				
3.3.4.				
3.3.5.				
3.3.6.				
3.3.7.				
3.4.	Мероприятие 4 (согласно календарному плану проекта)			
3.4.1.	Вид расходов 1			
3.4.2.	Вид расходов 2			
3.4.3.				
3.4.4.				
3.4.5.				
3.4.6.				
3.4.7.				
3.5.	Мероприятие 5 (согласно календарному плану проекта)			
3.5.1.	Вид расходов 1			
3.5.2.	Вид расходов 2			
3.5.3.				
3.5.4.				
3.5.5.				

3.5.6.				
3.5.7.				
3.6.	Мероприятие 6 (согласно календарному плану проекта)			
3.6.1.	Вид расходов 1			
3.6.2.	Вид расходов 2			
3.6.3.				
3.6.4.				
3.6.5.				
3.6.6.				
3.6.7.				
3.7.	Мероприятие 7 (согласно календарному плану проекта)			
3.7.1.	Вид расходов 1			
3.7.2.	Вид расходов 2			
3.7.3.				
3.7.4.				
3.7.5.				
3.7.6.				
3.7.7.				
3.8.	Мероприятие 8 (согласно календарному плану проекта)			
3.8.1.	Вид расходов 1			
3.8.2.	Вид расходов 2			
3.8.3.				

3.8.4.				
3.8.5.				
3.8.6.				
3.8.7.				
3.9.	Мероприятие 9 (согласно календарному плану проекта)			
3.9.1.	Вид расходов 1			
3.9.2.	Вид расходов 2			
3.9.3.				
3.9.4.				
3.9.5.				
3.9.6.				
3.9.7.				
3.10.	Мероприятие 10 (согласно календарному плану проекта)			
3.10.1.	Вид расходов 1			
3.10.2.	Вид расходов 2			
3.10.3.				
3.10.4.				
3.10.5.				
3.10.6.				
3.10.7.				

Оцените полную стоимость бюджета.

Итого по бюджету (сумма по разделам 1, 2 и 3	
---	--

Как видно, такой бюджет состоит из трёх крупных разделов: «Оплата труда и обязательные начисления с ФОТ (включая НДФЛ)», «Административные расходы» и «Расходы на проведение мероприятий, реализуемых по проекту».

Составление и конкретизация статей расходов проекта – уже само по себе чрезвычайно сложная задача по затратам как времени, так и интеллектуального напряжения команды (руководителя) проекта. Практика экспертизы свидетельствует о том, что 50% всех «проектов» так и остаются красивыми идеями, которые никогда не реализуются в жизни.

Если удалось это сделать, то этот бюджет выполнен по критериям первого уровня, связанными с правильностью и прозрачностью составления бухгалтерских статей бюджета. Это, по сути дела, «технический» этап оценки бюджета проекта, подлинный анализ бюджетирования проекта начинается со следующих уровней.

Необходимо выделить на этом уровне ключевой индикатор объективной оценки бюджета: большая часть расходов (более 50% всего бюджета) должна приходиться на раздел «Расходы на проведение мероприятий, реализуемых по проекту», что связано со взаимозависимостью заявленной социальной цели и основных расходов по проекту.

Для оценки второго уровня бюджету можно придать более удобную форму для менеджмента проекта – **«управленческий бюджет»** (выделено мной – Р.Б.), поскольку любая форма бюджета является адаптированной формой бухгалтерской отчётности и не учитывает многие экономические аспекты управления проектом.

Во-первых, объединение статей 1.1, 1.3 (30,2%) и раздел 2 позволяет определить уровень косвенных расходов бюджета, на прямую не связанных с проведением мероприятий по проекту, но тем не менее являющихся органической составляющей любой сметы расходов.

Во-вторых, объединение статей 1.2, 1.3 (27,1%) и раздел 3 – это все **операционные («прямые») расходы проекта** (выделено мной – Р.Б.): к расходам по мероприятиям следует добавить объём средств, необходимый на привлечение специалистов по гражданско-правовым договорам.

Табл. 15. Форма управленческого бюджета.

№ п/п	Тип расходов управленческого бюджета	Статьи бюджета
1.	Косвенные расходы	Статьи 1.1 + 1.3 (30,2%) + раздел 2
2.	Операционные расходы	Статьи 1.2+1.3 (27,1%) + раздел 3

2. Упражнение «Управленческий бюджет проекта»

Составьте управленческий бюджет проекта.

№ п/п	Тип расходов управленческого бюджета	Статьи бюджета
1.	Косвенные расходы	Статьи 1.1 + 1.3 (30,2%) + раздел 2
1.1.	Статья 1.1. Оплата труда штатных специалистов	
1.2.	Статья 1.3. Страховые взносы во внебюджетные фонды (включая только расходы, касающихся штатных специалистов)	
1.3.	Раздел 2 «Административные расходы»	

2.	Операционные расходы	Статьи 1.2+1.3 (27,1%) + раздел 3
2.1.	Статья 1.2. «Оплата труда привлечённых специалистов»	
2.2.	Статья 1.3. (включая только расходы, касающихся привлечённых специалистов)	
2.3.	Раздел 3 «Расходы на проведение мероприятий»	

Разумеется, направленность на проведение мероприятий по проекту ещё более усиливается. Доля операционных расходов должна составлять выше 75% расходов всей сметы проекта. Отношение этих видов расходов позволяет определить леверидж целенаправленности действий по проекту: чем он выше, тем сильнее целевая составляющая мероприятий. Но в любом случае этот показатель не должен быть ниже, чем 3:1 в пользу операционных расходов по проекту. В противном случае, перед нами классический случай «программы закупок» или «проекта обеспечения финансовой устойчивости самой организации», «проект» превращается в «субсидию».

Оценка третьего уровня связана с сопоставлением заявленной цели, сформулированных задач проекта и конкретными статьями бюджета, которые напрямую показывают их решение (назовём это «**эффективный бюджет**»), поскольку может оказаться, что благая социальная цель «скрывает» интересы финансирования самой организации-заявителя.

Операционные расходы проекта = эффективный бюджет

Операционные расходы проекта	эффективный бюджет
Статьи 1.2+1.3 (27,1%) + раздел 3	Расходы, напрямую связанные с реализацией задач проекта

Табл. 16. Операционные расходы проекты и эффективный бюджет

3. Упражнение «Операционные расходы проекта и эффективный бюджет»

Операционные расходы проекта	эффективный бюджет
Статьи 1.2+1.3 (27,1%) + раздел 3	Расходы, напрямую связанные с реализацией задач проекта
	Задача 1
	Задача 2
	Задача 3
	Задача 4

Далее производится анализ корреляции решения каждой сформулированной задачи и статей бюджета. В итоге сумма расходов, напрямую направленных на решение каждой поставленной задачи, не может отличаться от объёма средств операционного бюджета. Если всё-таки есть остаток, то это говорит либо о неверной формулировке задач (организация-заявитель не представляет себе чёткого алгоритма достижения цели, то есть задачи проекта сформулированы формально), либо о финансировании деятельности самой организации, не связанной с мероприятиями по проекту. В обоих случаях это недопустимо, поскольку создаёт риск нецелевого расходования средств.

И, наконец, **показатель инновационной стоимости проекта**: из суммы эффективного бюджета необходимо вычесть расходы на мероприятия «традиционных» форм, включая расходы на оплату труда привлечённых специалистов, которые являются основными исполнителями мероприятий.

Инновационной стоимости проекта
Эффективный бюджет (операционные расходы бюджета) – расходы на мероприятия «традиционных форм» (включая расходы на оплату труда специалистов, основных исполнителей данных мероприятий)

Табл. 17. Инновационная стоимость проекта

Другая, не менее важная оценка этого уровня – это **социальная устойчивость результатов проекта**: какая часть расходов направлена на тех участников проекта, которые способны развивать результаты проекта уже после его завершения. Это значит, что необходимо выделить только те расходы проекта, которые направлены непосредственно на специалистов, тех специалистов, способных в дальнейшем тиражировать составляющие проекта. Этот объём средств не может быть меньше 50% «эффективного бюджета».

Социальная устойчивость результатов проекта
Расходы на мероприятия, направленные на целевые группы, способные тиражировать технологии проекта в дальнейшем (включая расходы на оплату труда специалистов, основных исполнителей данных мероприятий)

Табл. 18. Социальная устойчивость результатов проекта

«Добавленная стоимость» - показатель, который не только применим в бизнес-проектах, но и при реализации социально значимых проектов. Эта группа статей сметы проекта, включающая расходы на оплату труда привлечённых специалистов и издательские расходы. Этот показатель отражает и уровень тиражируемости технологий проекта и их практическую применимость в других территориях. В случае с социально значимыми проектами, которые направлены на получение, прежде всего, социального результата, «добавленная стоимость» должна быть не ниже 25% всех расходов по проекту.

Добавленная стоимость проекта
Расходы на оплату труда привлечённых специалистов + издательские расходы

4. Упражнение «Показатели эффективности бюджета»

Рассчитайте показатели эффективности бюджета.

Инновационной стоимости проекта	
Социальная устойчивость результатов проекта	
Добавленная стоимость проекта	

На следующем уровне необходимо анализировать отдельные статьи и виды расходов, общие требования к составлению которых можно найти во многих методических пособиях по проектному менеджменту. Это будет лишь технической задачей, ибо бюджеты проектов, отвечающие представленным выше индикаторам, уже могут получить высокую оценку экспертизы, поскольку соответствуют всем принципам бюджетирования, ориентированного на результат. Скажем больше, чересчур скрупулёзное внимание к отдельным статьям может повредить проекту, это отвлечённый анализ, не учитывает специфику деятельности по проекту в отдельных регионах, и даже может говорить об ангажированности эксперта при проведении оценки данного проекта.

Учебное занятие 8 «Презентация проекта»

Эффективно презентовать проект - профессиональная задача для всей команды проекта. Специфика феномена презентации в том, что в ней нет побед и поражений, как таковых - есть просто обратная связь с миром. К тому же нет и истин в человеческом общении, все наши знания в этой области – только модели, каждую из которых нужно рассматривать в уникальном контексте впечатлений, которые мы производим на собеседника. Ставшая крылатой фраза: «У нас никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление» – как нельзя лучше отражает ситуацию презентации проекта.

Под **презентацией проекта** понимают его официальное представление заинтересованной аудитории.

Если понять, что по большому счету, цель презентации - в отклике, который мы получаем, то в некотором роде, презентация, убеждение – одно и то же.

Итак, презентация – это эффективное убеждение в том, чтобы:

- ✓ принять или пересмотреть свою позицию;
- ✓ принять или изменить мнение;
- ✓ предпринять или воздержаться от какого-либо действия (решения).

При подготовке презентации нужно помнить, что существуют две точки зрения на проект - точка зрения заказчика (инвестора) и точка зрения исполнителя. Презентация должна полноценно отражать обе эти позиции. Слабая сторона точки зрения исполнителя состоит в произвольной подмене решаемой системной проблемы организации собственными проблемами (например — «не хватает денег для...»). Поэтому при анализе проблемной ситуации необходимо стать, прежде всего, на позицию заказчика (инвестора): формулировка цели, ожидаемых результатов должна отвечать его ожиданиям.

С другой стороны, надо помнить, что и инвестору интересна точка зрения исполнителя, его мнение, его способность детально погрузиться в постановку и решение проблем проекта. **Поиск баланса позиций** – важная задача.

Эффективность презентации обеспечивается задолго до самого выступления и начинается последовательной подготовкой материалов к выступлению.

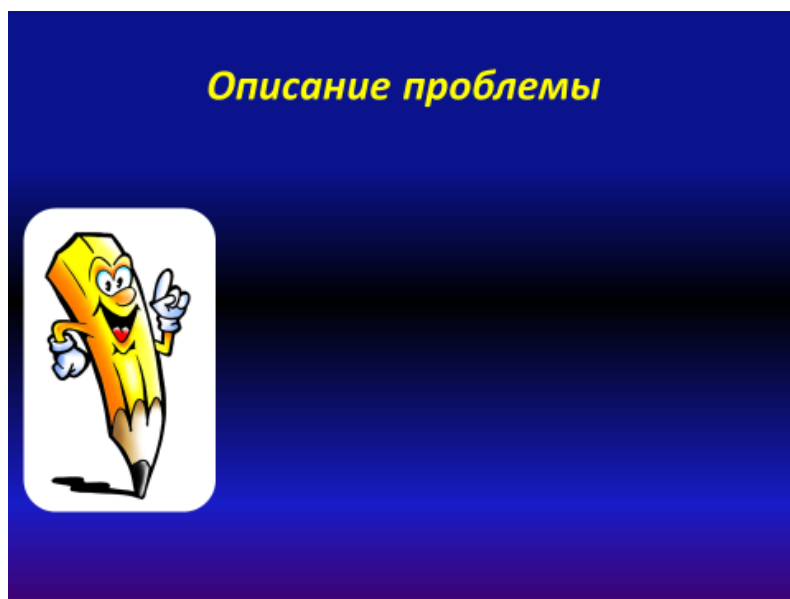
Проводится анализ состава, цели, характера и состояния аудитории; структурируется информация: вступительная, основная части, заключение – для продолжительной классической (формальной) презентации; выбираются и разрабатываются варианты использования демонстрационно-наглядных материалов; составляется план, пишется текст, разрабатываются наглядные материалы; определяется перечень возможных вопросов и готовятся ответы к ним.

1. Упражнение «Алгоритм создания презентации проекта»

Шаг 1. Слайд «Название проекта»



Шаг 2. Опишите социальную проблему, которую должен решить данный социальный проект.



Шаг 3. Представьте количественные показатели, иллюстрирующих наличие социальной проблемы (не более трёх).

Демонстрация количественных показателей, иллюстрирующих наличие социальной проблемы



Цифры и статистика

Шаг 4. Опишите причины социальной проблемы (не более трёх).

Диагностика проблемы



**Описание причин
социальной
проблемы**

Шаг 5. Цитирование основополагающих программных документов, которые связаны с реализацией данного проекта (не более трёх).

Актуальность проекта через цитирование основополагающих программных документов



Цитата

Шаг 6. Сформулируйте цель проекта (кратко).

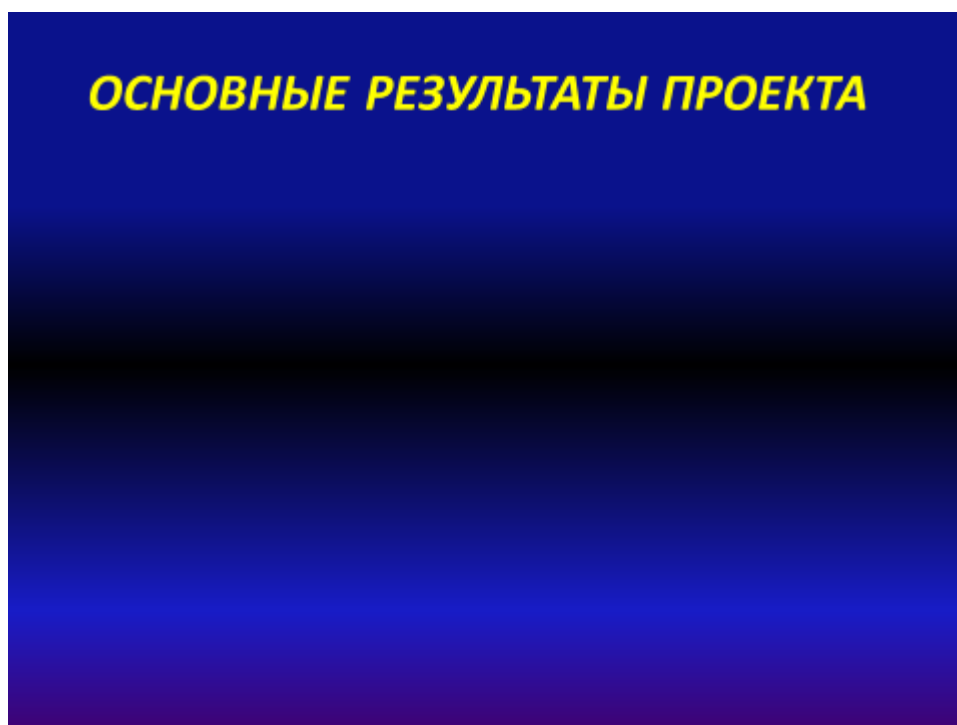
ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Формулировка цели проекта

Шаг 7. Напишите об основных мероприятиях проекта (по одному мероприятию из списка задач проекта) (не более 4-5 мероприятий)



Шаг 8. Представьте основные результаты проекта (не более трёх).



Шаг 9. Основные характеристики бюджета (общий бюджет, привлечённые средства и общее финансирование за счёт гранта).

БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

*ОБЩИЙ БЮДЖЕТ - 0 000 000 РУБ.
Привлечённые средства – 0 000 000 руб.
ГРАНТОВЫЕ СРЕДСТВА - 0 000 000 руб.*

Шаг 10. Оцените объём средств, выделенных на финансирование самих мероприятий (укажите процент от общего бюджета)

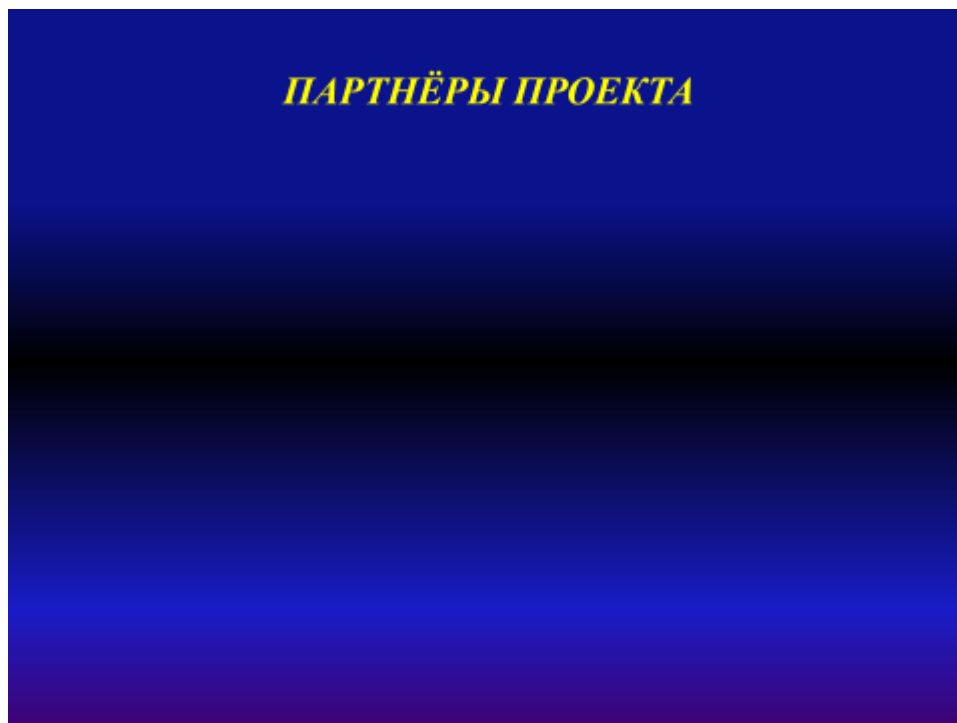
БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

*На мероприятия проекта будет
израсходовано 0 000 000 руб.
(00% всего бюджета)*

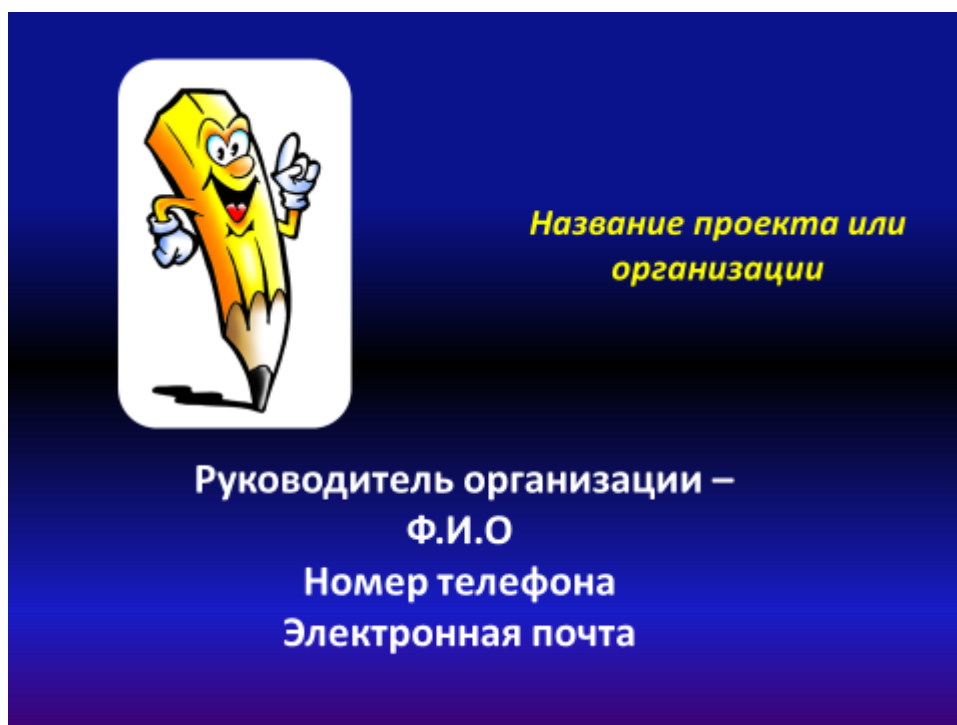
Шаг 11. Представьте основных представителей команды (не более четырёх персоналей).



Шаг 12. Представьте основных партнёров проекта (организации) (не более трёх).



Шаг 13. Заполните слайд «Контакты»



2. Минилекция «Презентация проекта»

Классическая структура презентации

Кроме вступления и заключения, структура основной части презентации укладывается в схему 6 «П»:

- Предисловие
- Положение
- Проблема
- Перспективы
- Предложение
- Послесловие

Остановимся на важнейших аспектах и нюансах сценария презентации.

Необходимо как можно **точнее сформулировать цель** презентации проекта; практика показывает, что помочь уточнению цели возможно, используя методику «5 Почему?».

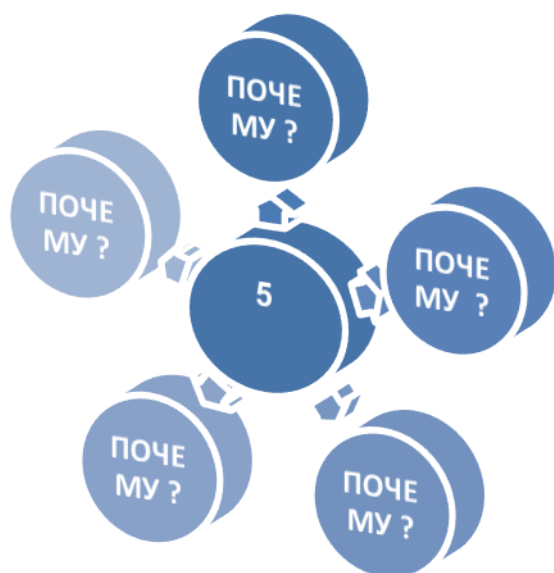


Рис. 12. Методика «5 Почему?»

Запишите исходную формулировку проблемы. Затем спросите себя, почему вы хотите ее решить. Ответив на вопрос, используйте ответ для нового формулирования задачи или разработки субзадачи. К полученному ответу также примените вопрос «Почему?». Следует продолжать этот процесс до тех пор, пока постановка задачи не станет чересчур абстрактной и отдаленной от исходной.

В конечном итоге цель формулируется одним предложением. Эта цель становится критерием, с которым вы будете в дальнейшем соотносить весь включаемый в презентацию материал.

Дальнейшее следует назвать **«выстраиванием прогресса аргументов»** - сначала в собственном сознании, а затем в самом выступлении – необходимо заготовить аргументы-доказательства жизнеспособности вашей проектной идеи и расположить их в сценарии презентации по нарастающей.

Еще любопытный момент. В большинстве качественных презентаций выступающие заранее формулировали («заготавливали») **ключевую фразу**, которую по их замыслу должны запомнить слушатели по окончании презентации. Ею может быть крылатый контекст специфики вашего проекта, проходящий по грани рекламного слогана и т.п. («Мы применяем технологии завтрашнего дня. Сегодня», «Инновации - в наших генах»).

В «Предисловии» двумя-тремя предложениями описывается ситуация на сегодняшний день (по своей цели), в «Положении» - показывается владение информацией и знание подоплек. Возможны вопросы к аудитории. Почему нужны перемены? (опасность, беспокойство, благоприятная возможность, иначе вы бы не разрабатывали проект и др.). На этом этапе вы готовите почву для своей идеи.

«Проблема» - это противоречие социального, экологического, экономического и др. характера между существующим положением дела и уровнем, который отводится ему социальным заказом общества.

Известно, что типичная кривая внимания слушателей первое свое падение начинает от начала презентации через 3 минуты, дальнейший спад – через 7 минут, следующий – если презентация продолжительная – через 20 минут уровень внимания становится наименьшим. При этом первое впечатление об услышанном и увиденном у слушателя готово уже через 7 секунд! Поэтому было бы разумно использовать приемы и средства, призванные удивить аудиторию, сделать ее восприимчивой. При этом никогда нельзя рассчитывать, что слушатель будет заинтересован в вашей теме! Считайте, что он будет нейтрален – не заинтересованным, не скучающим, но вполне способным стать и тем или другим.

Результативно составить список тезисов, которые должны в первую очередь запомниться слушателям, в каждом эпизоде-тезисе необходимо выставить «флаг»: я хотел бы подчеркнуть! и т.д.

По контексту речи следует отметить, по крайней мере, четыре запрета:

- на употребление абстрактных понятий (они образуют после себя так называемые «ямы внимания» - усыпляют);
- на использование длинных слов и выражений;
- на использование пассивных глаголов чаще активных («нам нужна ваша помощь», а не «мы нуждаемся в вашей помощи»; не «провелось», «улучшилось» и т.п.);
- слова-паразиты («в этой связи...», «суть в том...», «что хочу сказать...», «значит» и др.).

Принято считать, что чтение материала, равно как и заучивание его наизусть, является несколько оскорбительным: когда вы читаете записи, то адресатом мог бы быть любой, а эти люди потрудились с вами встретиться; а когда вы заучили текст, то не продуцируете настоящих эмоций, т.е. неискренни.

Выходом является, во-первых, использование в презентационной речи разговорного языка («С какой целью мы это делаем?» - письменный язык; «Зачем мы это делаем?» - разговорный язык) и, во-вторых, работа над пластикой своего невербального образа.

Среди средств невербального общения, которые будут играть на вашем поле живого внимания за или против вас - мимика и жесты; высота и наполненность (сила) голоса; темпоритм речи; мастерство выстраивания пауз, др.

К примеру, в мимике самыми управляемыми являются губы и нижняя часть лица – по ним можно считать неуверенность прежде всего. Общий недостаток ораторов-любителей – понижение голоса в конце каждого предложения: так с окончанием каждого предложения создается впечатление, что выступление окончено, но каждый раз начинается вновь. Обязателен визуальный контакт глаз собеседников: допустимое время - 60-70% от общего взаимодействия. Жесты выступающего с презентацией должны быть законченными, а не быть незавершенными (например, обрываться, останавливая движение). Темп движений должен совпадать с темпом речи.

В заключении происходит плавный выход из презентации, подытоживание сказанного, и главное - явный или скрытый призыв, соответствующий цели речи. Возможно:

- ✓ повторение основных тезисов,
- ✓ подчеркивание основной мысли и важности ее для слушателя,
- ✓ показ путей развития высказанных идей,
- ✓ призыв слушателя поддержать проблему.

Необходимо учесть, что нельзя заканчивать, как и начинать речь с извинений («Извините, что утомил вас разговор...» и т.п.).

Неуместна в заключении шутка, которая даст слушателю ощущение несерьезности происходящего.

Нельзя оставлять у слушателей ощущение безысходности – обязательно нужно показать возможность выхода и наметить перспективы, завершая на оптимистической ноте.

В заключении, как и во вступлении, работает эффект «края речи».

Кроме 6 «П», существуют **другие системы структурирования информации** при публичных выступлениях. К примеру, следующая.

1. «Хук»: запоминающееся эмоциональное начало.
2. «Контур проблемы», или «рамка»: ситуация, проблема, участники.
3. «Ссылка на авторитет»: это может быть мнение общественности, уважаемого человека, статистика, пресс-сообщество, бизнес-среда и т.д.
4. «Обоснование позиции» - необходимости действовать так, а не иначе, самого перечня действий или мероприятий.
5. «Призыв» слушателей к немедленному действию, либо действию в ближайшей перспективе.

Обращаем внимание в данном подходе на одну продуктивную позицию – «ссылка на авторитет»: **гуманитарную поддержку значимого лица или организации** достаточно эффективно можно использовать после обозначения проблемы при любом варианте структурирования презентации.

В случае презентации проекта, когда акцентуация - на действенном решении спонсора, этот вариант представляется не самым оптимальным, поскольку в завершении речи приводятся дополнительные интересные факты и статистика - вместо действенного эффекта.

Использование визуальных вспомогательных средств

Оставив за рамками обширный перечень возможных визуальных средств, которые удобны при презентации и правил пользования ими, **актуализируем возможные ошибки** в использовании этих средств при презентации проекта.

1. Визуальные средства выставляются не в тот момент, когда к ним прибегает выступающий, а в начале презентации: в этом случае они играют на рассеивание внимания слушателя.

2. Демонстрируемое изображение, схема, модель слишком малы, чтобы можно было рассмотреть детали.

3. Если нужно одновременно говорить и рисовать на схеме, нужно помнить, что когда вы отвернетесь, аудитория практически не будет вас слышать. Чтобы не совмещать рисование с речью, спланируйте схемы так, чтобы не приходилось делать это больше, чем в течение нескольких секунд.

4. При медиапрезентации желательно по-минимуму использовать слайды, состоящие из одних только слов. Слова могут использоваться, чтобы идентифицировать рисунки или описать стадии процесса, а назначение слов не будет выполнено, если их слишком много. Человеку либо надоедает их читать, либо не удастся слушать выступающего, поскольку он читает вместо того, чтобы слушать.

Дадим в этом случае хороший совет: не помещайте на слайде больше слов, чем вы бы написали на майке.

1. Слайд медиапрезентации не должен быть самообъясняющим: он не должен быть понят до тех пор, пока ведущий презентации его не прокомментирует.

2. Желательно использование неагрессивных цветов. Цвет выглядит гораздо эффектнее на белом, а не на цветном фоне: использование заливки не должно снижать качества презентации.

Типичные ошибки в презентациях

Можно определить следующие типичные ошибки презентации и способы их предотвращения (см. табл. 17). Эти принципы обязательно нужно учитывать при разработке и проведении презентаций.

Таблица 17. Типичные ошибки презентации, их следствия и способы предупреждения

Типичные ошибки презентации и их следствия	Способы их предупреждения
Потенциальная аудитория не изучается, не продумывается характер до ведения точной информации до каждого участника, формы и способ подачи информации. В результате выступление безадресно, информация большей частью не доходит до грантодателей или искажается.	В зависимости от состава аудитории следует изменять характер подачи информации. Темп и громкость речи должны соответствовать аудитории. Если присутствуют иностранные инвесторы, в построении доклада и выступления необходим несколько более медленный темп речи (но не слишком) и обязательны небольшие паузы в наиболее важных местах. Помимо подчеркивания смысла, они необходимы, чтобы переводчик успел перевести сложные термины и цифры.
Выступлению не предшествует управленческий тренинг, в результате выбранный «естественный стиль» оборачивается небрежностью, нарушает общепринятые в деловом мире правила проведения презентации. Разрушается имидж менеджеров организации/ команды проекта, и в целом создается неблагоприятные выводы об уровне их управленческой культуры. Это негативное восприятие в дальнейшем трудно изменить.	Каждой презентации проекта должна предшествовать серьезная работа со специалистами в области построения и проведения презентаций, которые со стороны видят то, что сам выступающий не ощущает. Необходима целенаправленная подготовка команды по проведению презентации (доклад, подготовка иллюстративных материалов, сбор данных об участниках, характере аудитории, особенностях места проведения мероприятия).
Выступление не сопровождается временным графиком изложения вопросов и расстановкой их приоритетов. В результате главная информация не доходит до грантодателя, а второстепенные данные ему малоинтересны. Одна из главных ошибок — это доклад с позиции собственных интересов, например, «Нам нужны средства» (средства сегодня нужны многим; докажите что ваши условия и ваш проект более выгодны, чем другие проекты). В этом смысл презентации. Практически всегда пренебрегают рисками проекта и не находят нужным объяснить, в чем гарантии защиты интересов грантодателя, обеспечивают ли ему доступ к необходимой информации по использованию инвестиций.	Докладу должен предшествовать тщательный отбор смысловых блоков информации, отвечающих излагаемым вопросам. В пределах 10-20 минут не следует излагать более 3-5 основных вопросов. К ним следует отнести: • предельно краткое наименование сути проекта, по сути его резюме; • краткое описание объекта инвестирования, его потенциала и проблем развития; • сущность предлагаемого проекта, его основные количественные характеристики эффективности; • риски проекта и способы их минимизации; • дальнейшие перспективы проекта и возможные выгоды для грантодателя при дальнейшем сотрудничестве.

Презентация теряет смысл, так как главная цель — доведение объективной информации — не реализуется.	
Пренебрежение к оформлению; своего доклада слайдами, буклетами, видеоматериалами, демонстрацией на компьютере или изготовление их на низком уровне. Информация слабо воздействует на грантодателя, создает у него впечатление о слабой подготовке менеджеров.	Презентация обязательно должна сопровождаться иллюстративными материалами, демонстрацией их на экране, желательно использование мультимедиа. Грантодателям целесообразно вручить материалы с краткой характеристикой преимуществ и перспектив проекта.
Грантодателю представляют данные только о проекте, но ничего не говорится о команде менеджеров по его управлению, их квалификации, опыте, владению необходимыми технологиями. Такой команды или нет вообще, либо она составлена из совершенно случайных людей, либо все будет выполняться функциональными службами. Все эти варианты показывают, что менеджментом проектов в организации не владеют. Инвестиции доверяют конкретным людям, объединяемым в команды по управлению проектом. Если грантодатель их не видит, то думает, что методы работы командами не применяются, доверие к проекту у него снижается.	Важно помнить, что самые лучшие проекты много раз становились неудачными из-за слабой подготовки команды менеджеров, бюрократии и безответственности внутри организации. Поэтому готовая команда квалифицированных менеджеров, владеющих методами и технологиями социального менеджмента, является мощным фактором противодействия рискам проекта.
Закрытость информации по проекту и объекту инвестирования. Грантодатели не любят иметь дело с неизвестными объектами типа «черный ящик», когда известно только, что есть на входе в систему и что на выходе, а что происходит с проектом внутри, от него скрыто.	Сотрудничество с грантодателем будет тем успешнее, чем яснее вы сможете показать, что готовы к обсуждению любого вопроса и рассматриваете его как партнера. При возникновении проблем он понимает, что от него ничего не скрывали и сам начинает предпринимать активные действия по их решению.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК