

Автономная некоммерческая организация

**«Дальневосточный центр
развития гражданских инициатив и
социального партнерства»**

Ул. Нерчинская 40
г. Владивосток, 690106
тел. (4232) 432039
e-mail: fe-centre@mail.ru
<http://www.fe-centre.org>

Семинар – тренинг «Управление проектами»

Управление проектами в социальной сфере

Проект «Ресурсный центр «Школа социальных технологий», координатором которого в Приморском крае является АНО «Дальневосточный центр развития гражданских инициатив и социального партнерства».

Соглашение между Минэкономразвития и АНО «Дальневосточный центр»
№С-824-ОФ/Д19 от 19.12.2014

2015, февраль

Содержание

Установочное сообщение	3
Особенности разработки проектов в социальной сфере	7
Фандрайзинг в социальной сфере.....	19
Управление проектами.....	21
Социальное предпринимательство и сфера социальных услуг	24
Рефлексивный анализ и итоги.....	28
Информационное приложение	30
Глоссарий.....	43


Установочное сообщение

Принципы и Правила работы на тренинге:

1. Принцип диалога. В каждый конкретный момент времени говорит только один человек. Вопросам отведено особое время и место.
2. Принцип постоянной обратной связи. Выражаем свое мнение. Уважаем мнение каждого участника. Обращаемся по имени, на Ты.
3. Принцип изолированности. Анализируем «здесь и теперь».
4. Принцип активного участия. Мы ученики и учителя одновременно.

! МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕФОНЫ ИСПОЛЬЗУЕМ ТОЛЬКО НА ПЕРЕРЫВАХ!

Распорядок дня

		1 День	2 День
	НАЧАЛО РАБОТЫ		
	ПЕРЕРЫВ		
	ОБЕД		
	ПЕРЕРЫВ		
	ЗАВЕРШЕНИЕ РАБОТЫ		

ОКНА ДЖОГАРИ

Другие о нас

		Знают	Не знают
		"Открытая"	"Скрытая"
Сами о себе	Знаем		
	Не знаем	"Слепая"	?

Если нас критикуют, мы учимся осуждать.

Если мы живем во вражде, мы учимся бороться.

Если мы живем в страхе, мы учимся устрашать.

Но:

Если мы живем с одобрением, мы учимся быть уверенными.

Если мы живем с похвалой, мы стараемся хвалить.

Если мы живем в признании, мы отвечаем признанием.

Знакомство участников

Презентация участников

ОЖИДАНИЯ
«МИРОВОЕ КАФЕ»

Что я ожидаю от себя?

Что я ожидаю от группы?

Что я ожидаю от тренинга?

* * *

* * *

Особенности разработки проектов в социальной сфере

БАНК СИТУАЦИЙ

1. Индивидуальная работа:

- Опишите ситуацию, когда вам удалось достичь успеха

участники	Добавить (не хватает)	Убрать (лишнее)
Себе		
Другим		

- Опишите ситуацию, которую можно было бы сделать лучше

участники	Добавить (не хватает)	Убрать (лишнее)
Себе		
Другим		

2. Групповая работа: объединившись в группу по указанию тренера, обсудите ваши примеры и примеры других участников, наиболее типичные и/или интересные, важные запишите на большом листе флип-чарта и подготовьте по ним презентацию.

Удача «+»	Ситуация 1	Ситуация 2
Название ситуации		
Кто участники		
Краткий сюжет		
В чем успех?		
Ключевые факторы успеха		

Удача «-»	Ситуация 1	Ситуация 2
Название ситуации		
Кто участники		
Краткий сюжет		
Что привело к неудаче?		
Какие действия могут исправить ситуацию?		

ПРОЕКТИРОВАНИЕ

1. Что такое проект?

2. Специфические характеристики проекта

3. Отличие проекта от программы, плана

Проект – форма управления деятельностью, в ходе которой достигаются результаты, которые оказывают влияние на проблему и вызывают изменение ситуации.

Проекты возникают из **идей**. Но в отличие от них, проекты обладают конкретностью и ограниченностью по целям, задачам, ресурсам и результатам. Таким образом, можно сказать, что разработка проекта выступает как профессиональный подход к проработке и оформлению идеи, чтобы обеспечить максимальную эффективность деятельности.

Программа в отличие от проекта просто задает направление и несколько первых шагов действий.

План мероприятий отличается от проекта тем, что не содержит обоснования почему именно такие действия необходимо предпринять.

Структура проекта

- **Формулирование проблемы**
- **Цели проекта**
- **Задачи проекта**
- **Аннотация проекта**
- **Описание деятельности**
- **Календарный план – график работ**
- **Бюджет проекта**
 - смета проекта
 - обоснование расходов проекта
- **Система мониторинга и оценки**
- **Результаты проекта**
- **Основные исполнители проекта**
- **Описание рисков и дополнительных непредвиденных обстоятельств**

Постановка проблемы/обоснование потребности в проекте

- Определение проблемы помогает более четко зримо представить конечный результат.
- Проект – это **проблема**, для решения которой составлен план.
- Если проблема определена неправильно, вы можете впустую потратить уйму средств и времени в поисках правильного решения для неверной проблемы.
- Сосредоточьтесь на желаемых результатах.
- Пытайтесь извлекать уроки из каждого проекта, выполняя окончательную проверку результатов.

Описание проблемы

Цель:

Задачи проекта:

Описание деятельности:

Календарный план – график работ

Используя приведенную таблицу, составьте план-график для своего проекта

Месяц	Мероприятие/Деятельность	Исполнитель : ФИО, должность	Результат

Бюджет проекта

1. Обоснование затрат

При описании затрат используйте схему

- Оплата труда и социальные налоги
- Прямые затраты на проектную деятельность
- Другие затраты
- Общая стоимость проекта

2. Полученные результаты внесите в таблицу на следующей странице

Предполагаемый бюджет

на _____ месяцев

(в руб)

Статьи бюджета		Сумма
I.	Оплата труда и социальные налоги	
II.	Прямые затраты	
III.	Другие затраты	
	Общая стоимость проекта:	

Мониторинг и оценка результатов проекта

В рамках спланированной деятельности одним из важных элементов управления является осуществление контроля как за ходом выполнения проекта, с тем, чтобы не происходило отклонение от цели, так и за осуществлением корректировок, в случае если обнаружена в этом необходимость.

Оценка – проведение анализа, вынесение суждений о ценности отдельной работы, проекта или организации. Главная цель проведения оценки – помочь организации/руководству проекта задуматься над тем, чем они занимаются, оценить, насколько успешно выполняется работа, и определить, какие требуются изменения.

Мониторинг – сбор и регистрация информации с целью регулярного отслеживания хода выполнения работ и сравнение текущего состояния дел с планом.

В широком смысле, мониторинг ассоциируется с отчетом о проделанной работе, а оценка – с определением ее ценности.

Мониторинг: почему, когда, как?

Одной из основных задач мониторинга хода проекта и его результативности становится отслеживание основных событий и получаемых результатов.

Почему?

- дает детальное понимание осуществляемой деятельности,
- позволяет оперативно принимать решения для корректировки действий,
- способствует широкому освещению хода выполнения проекта и привлечению к нему внимания.

Когда?

- разработка системы мониторинга - до начала реализации проекта,
- осуществление – на протяжении всего периода выполнения проекта.

Как?

- Разработать систему индикаторов
- Разработать систему сбора и регистрации данных
- Разработать систему отчетности и представления результатов

При этом важным является:

- Определение единиц измерения хода выполнения проекта - таким образом вы сможете отслеживать:
- количество участников в ваших действиях (число участников, количество обращений и др.),
- получаемые "продукты" вашей деятельности (количество внесенных предложений, количество информационных встреч и др.),
- количество публикацией СМИ,
- привлекаемые финансовые ресурсы,
- оказанные услуги (семинары, консультации)..

Определение единиц измерения результативности проекта - таким образом, вы сможете увидеть, какие изменения происходят в результате выполнения вашего проекта:

- изменения в политическом плане (принятие решений на городском и др. уровнях, внесение поправок в нормативные документы др.),
- изменения в обществе (изменения отношения людей, изменения поведения людей и др.).

Результаты проекта

Опишите, количественные и качественные результаты вашего проекта: **что будет получено** в результате выполнения вашего проекта, укажите, **кто и в каком количестве получит пользу** от вашей деятельности по проекту.

Обязательно, разработайте и включите в свой проект показатели, отражающие получение **эффекта** от проведенной деятельности.

Опишите, какими **способами и методами** вы планируете достигнуть запланированных результатов, **как вы будете оценивать** результативность и эффективность своей работы, как часто и **в каких показателях** это будет выражаться.

Не забудьте указать, каким способом вы будете оценивать эффективность вашей работы (например, с помощью анкетирования до и после проведения мероприятия, отзывы участников, истории успеха и т.д.).

Отразите показатели вашего проекта (которые приведут к количественным и качественным изменениям в обществе, целевой группе) в таблице:

№	Индикатор	Результат	Способы получения информации для расчета индикатора
1	2	3	4

Метафорическая игра по притче «Озеро с молоком»

Ситуация.

Команда проводит мероприятие по привлечению ресурсов, готовится, оповещает всех возможных участников, а результат не оправдывает ожиданий и затраченных на это усилий. Важно изменить установки и членов команды и тех, на кого направлены усилия, показать значимость этой работы на общий результат.

Метафора.

В одном индийском царстве было прекрасное горное озеро, на которое по весне прилетала пара лебедей. Все жители царства очень любили лебедей и верили, что лебеди олицетворяют благополучие и божью защиту. Но лебеди прилетали на озеро не каждый год. И считалось, что если лебеди прилетят на озеро по весне, значит год будет удачным и урожайным. А если не прилетят – то год будет сложным и засушливым. И вот царь издал указ, в надежде привлечь лебедей на озеро. В указе он велел своим подданным крестьянам ночью определенного числа вылить в озеро ведро молока от каждого дома. Этим царь хотел умиловить богов и гарантировать прилет лебедей.

Наутро царь со своим главным советником пошли на озеро самолично проверить выполнение указа. Каково же было изумление царя, когда он увидел что в озере только вода и нет даже намека на молоко. Ни один крестьянин не принес в ту ночь молока и не вылил в озеро!!

- как так? – воскликнул царь, - мои подданные не слушаются меня? Что ты скажешь на это мой верный советник?

На что тот ответил:


- это не подданные тебя не слушаются, а ты не совсем понимаешь их внутреннюю природу. У тебя замечательные крестьяне, которые очень экономно ведут свою жизнь и трудолюбиво заботятся о каждом клочке земли. Каждый из них подумал: «если я один в эту темную ночь не вылью свое ведро молока, то милость богов от этого не изменится, а я сэкономлю для своей семьи целое ведро молока». Но беда в том, что крестьяне все похожи и эта мысль пришла в голову всем крестьянам. Поэтому озеро чисто. В нем нет молока. Зная природу своих крестьян, ты сможешь так сформулировать свои указы, что они будут их выполнять.

Первая команда – «Индийский царь» (аналогия с руководителем)

Инструкция: «Что нужно сделать, что бы каждый крестьянин вылил в озеро ведро молока?»

Вторая команда – «Крестьянин» (аналогия с членом команды).

Инструкция: «При каких условиях вы выльете в озеро ведро молока?»

Сказочные алгоритмы	Деловые приемы
	

Фандрайзинг в социальной сфере

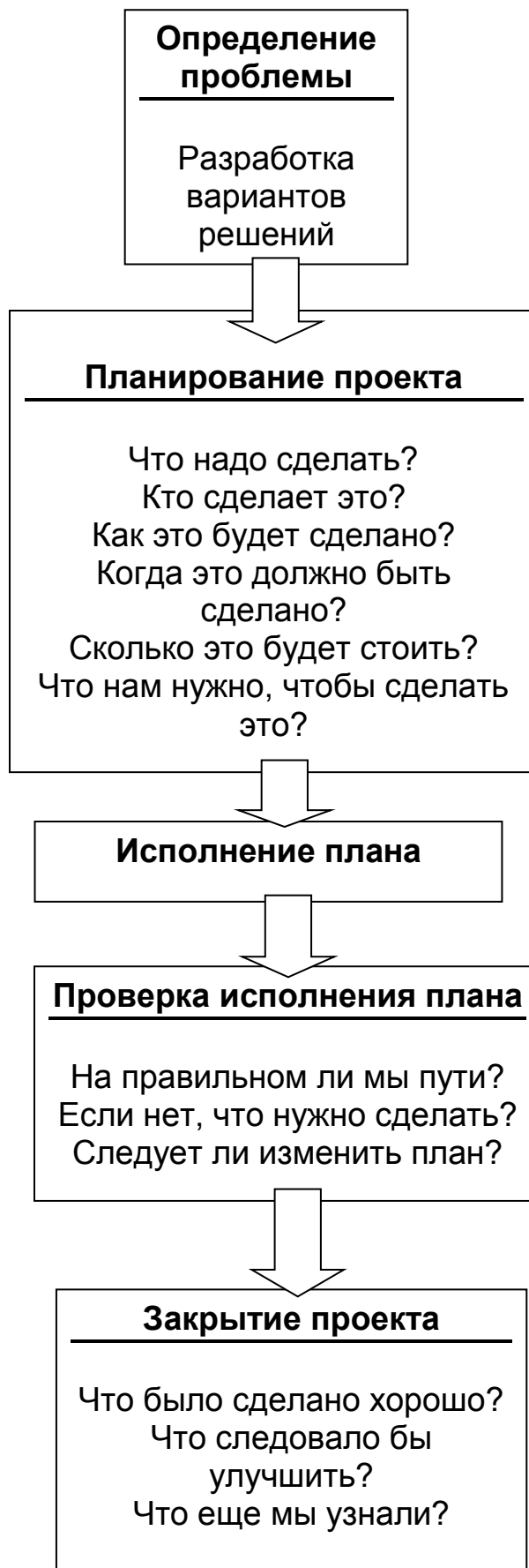
Определение

Виды

Формула ресурсов

Управление проектами

Этапы управления проектами



- **Управление проектом – это не только составление календарного плана работ**
- **Составляйте календарный план на том уровне детализации, которым вы можете управлять**
- **Ни одна задача плана не должна решаться более 4-6 недель. Подразделяйте задачи, выполнение которых требует больше времени**

SWOT – АНАЛИЗ

Сделайте SWOT – АНАЛИЗ своей организации

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА	<u>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</u>	<u>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</u>
	ВНЕШНЯЯ СРЕДА	<u>ВОЗМОЖНОСТИ</u>

Социальное предпринимательство и сфера социальных услуг

СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО - НОВЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ

СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

это новаторская предпринимательская деятельность
направленная на решение или смягчение социальных проблем в обществе



Банк идей

План совместных действий

Рефлексивный анализ и итоги

Рефлексия первого дня тренинга

1. Как мы шли.

Что запомнилось, отпечталось ярче, чётче всего?

Какова была последовательность событий, действий?

2. Что вызывало трудности?

Что давалось легче всего?

3. Динамика интереса:

- Интерес к занятию снизился.
- Интерес остался на прежнем уровне.
- Интерес повысился.

Подведение итогов семинара-тренинга

Оцените в целом тренинг по степени полезности и информативности для вас :

Отметьте

Название темы или практического упражнения, которое запомнилось или считаете важным и интересным

Новые или важные для вас информация, метод, инструмент, средства

Область деятельности или способ, с помощью которого вы будете применять новые знания и навыки в работе

Информационное приложение

Как сформулировать цель

- 1) Критерии достижения цели. Как я узнаю, что моя цель достигнута?
- 2) Цена вопроса. Чем и сколько я готов заплатить за это?
- 3) Когда я достигну того, чего хочу? Дата моей победы.
- 4) Анализ трудностей.
- 5) Символическая награда. Какой я воздвигну «памятник» моей победе?
- 6) Письменный договор с самим собой.
- 7) Ежедневная «самопогонялка» - читаем договор ВСЛУХ.

За все в этой жизни надо платить.

У одной женщины была мечта - иметь в гостиной большой белый ковер.

Выйдя замуж, она купила ковер, но постоянно переживала из-за того, что домашние его пачкали.

Однажды, вся в слезах, она прибежала к соседке и рассказала ей про свое горе.

«Представь себе, - ответила ей та, - что в твоей гостиной лежит большой белый ковер и он абсолютно чист.

Что это значит?

ПЯТЬ ВОПРОСОВ

1. Действительно ли это МОЯ цель (а не родителей, друзей, родственников и т.д.).
2. Морально честная и справедливая по отношению ко всем заинтересованным лицам (ЗА СВОЙ СЧЕТ)?
3. Приведет ли это меня БЛИЖЕ или уведет ДАЛЬШЕ от моих основных жизненных устремлений?
4. Могу ли я сказать, что эмоционально готов к тому, чтобы НАЧАТЬ и ЗАВЕРШИТЬ этот проект?
5. Могу ли представить себя РЕАЛЬНО достигающим этой цели?

Отговорки (алиби)

- нам раньше не приходилось такого делать
- это не будет работать
- у нас нет людей, чтобы заниматься этим
- У НАС НЕТ БЮДЖЕТА (ДЕНЕГ) НА ЭТО
- мы уже пробовали это раньше
- мы пока еще к этому не готовы
- в теории то хорошо, а как это решить практически
- выглядит слишком академически
- а что скажут клиенты (знакомые)?
- если бы все было так хорошо, то уже давно бы кто-нибудь испробовал
- слишком современно
- слишком старомодно
- давайте обсудим это в другой раз
- вы не понимаете наших трудностей (А ВЫ СВОИ ПОНИМАЕТЕ?)
- мы слишком малы (велики) для этого
- у нас слишком много проектов
- давайте сначала все изучим и т.д.

Метод SMART

S – Specific – конкретные

M – Measurable – измеримые

A – Achievable – достижимые

R – Relevant – релевантные
(уместные, соответствующие
планируемой деятельности)

T – Timed – согласованные по времени

- **S** – здесь имеется ввиду перечень предметов, параметров, показателей и критериев, которые стремимся достичь;
- **M** – измеримость, мера каждого предмета, соответствие с какой-либо шкалой: количественные или качественные признаки измерения;
- **A** – достижимость (почему возможно?);
- **A'** – внешние условия, фактическая среда осуществления;
- **A''**- внутренние способности человека, может ли он достичь заявленного;
- **R** – внутренние мотивы, потребности, стимулы человека, ответ на вопрос “Почему нужно?”
- **T** – время, параметр протяженности, обозначение критических сроков.

ФАНДРАЙЗИНГ

Под «фандрайзингом» понимается деятельность, которая направлена на привлечение и аккумуляцию средств из различных источников. Фандрайзинг представляет собой специально организованный процесс сбора пожертвований для благотворительных организаций или для обеспечения социальных программ. Эту деятельность можно рассматривать как творчество, ведь среди огромного числа проектов приходится выбирать наиболее значимые, поэтому, чем оригинальнее обращение за помощью, тем больше шансов на получение материальной поддержки. Существуют следующие основные виды фандрайзинга.

Проектный фандрайзинг имеет задачей привлечение средств на реализацию конкретного проекта. Такой вид привлечения финансов является наиболее удобным для НКО или организации культуры и для финансирующей стороны. Это можно объяснить наличием четких целей использования средств, низкими расходами на фандрайзинг, а также получением коммерческих выгод от финансирования проекта.

Оперативный фандрайзинг подразумевает привлечение средств на покрытие текущих расходов. Это менее эффективная форма привлечения средств, так как они не имеют целенаправленного назначения и аккумулируются в текущем бюджете организации. Деньги могут пойти на выплату заработной платы, покрытие коммунальных и материальных расходов, в результате чего заинтересованность вкладчиков в подобном финансировании снижается.

Фандрайзинг практикуется в основном некоммерческими организациями, которые заинтересованы в донорах, спонсорах и благотворителях. Такое финансовое сотрудничество некоммерческого сектора и бизнеса широко распространено при решении проблем в социальной сфере, науке, образовании, культуре.

Фандрайзинг в социальной сфере направлен на оказание помощи незащищенным группам населения, малоимущим, пенсионерам, ветеранам и т.д. Это наиболее традиционная сфера спонсорской поддержки, которая осуществляется чаще всего соответствующими общественными и государственными организациями и фондами, имеющими правовые, финансовые и экономические льготы.

Фандрайзинг в науке открывает возможность для вхождения фирмы в среду разработок новых технологий, перспективных теорий. Фирма повышает свои шансы оказаться впереди конкурентов в научно-техническом прогрессе. Кроме того, устанавливаются хорошие связи с квалифицированными экспертами в различных областях.

Фандрайзинг в образовании обращен на начальную, среднюю и высшую школы. Для спонсоров эта сфера обладает своими привлекательными чертами. Создается имидж заботы о подрастающем поколении, устанавливаются связи с молодыми перспективными специалистами.

Фандрайзинг в культуре направлен на поддержку в области изобразительного и музыкального искусства, литературы, театров, кино, музеев, библиотек. Бизнесменов привлекают в этой сфере не только широкие возможности для рекламы, но и формирование репутации фирмы в культурной среде, которая дает максимальный «выход на общество». Для зарубежных спонсоров это отличный способ прорваться на международный рынок, показав тем самым свой интерес к культуре данной страны. Таким образом, поддерживаются человеческие ценности и творчество.

Спонсоров также привлекают такие сферы, как здравоохранение, медицина, экология. В настоящее время эти области человеческой деятельности переживают экономический и социальный бум, им придают особое значение государство и общество.

В последнее время для проведения фандрайзинговой кампании привлекаются специально обученные люди, менеджеры по фандрайзингу, или даже целые фандрайзинговые агентства на договорной основе. Чтобы привлечь достаточное для решения поставленных задач средства, специалисты по фандрайзингу — фандрайзеры — устанавливают множество контактов, проводят многочисленные беседы.

Технология фандрайзинга должна опираться на общую стратегию конкретной фирмы, к которой обращается фандрайзер.

Этапы фандрайзинга примерно следующие:

1. Планирование — разработка содержательной программы, определение расходов, выбор видов фандрайзинга;
2. Реализация — выбор методов проведения, установление ответственности за проведение, выделение средств;
3. Контроль за ходом фандрайзинга, корректировка планов с учетом произошедших изменений;
4. Анализ — оценка результатов, определение эффективности.

Фандрайзинг широко практикуется для подготовки и проведения специальных мероприятий, таких как балы, званые вечера, конкурсы, марафоны, аукционы, презентации, конференции, обеды. Во время их подготовки и проведения привлекается внимание потенциальных доноров и одновременно собираются необходимые средства. Во время такого мероприятия важно отметить каждого из прибывших гостей, если необходимо, выделить конкретного гостя из остальной публики.

В заключении следует отметить, что фандрайзинг — не выпрашивание денег, а спланированная работа, которая направлена на получение пожертвований, сделанных осознанно. Сущность фандрайзинга — установление партнерских отношений, переход к стратегии сотрудничества с людьми и организациями, которые могут оказать материальную поддержку.

<http://www.sbornet.ru/publics/show-10.htm>

Фандрайзинг. Или откуда взять деньги.

Известно, что сбор средств - это один из основных видов деятельности некоммерческой организации. Мы знаем, что в основном финансовые средства НКО получает либо от государства и федеральных программ, либо от своей собственной предпринимательской деятельности (использования своего имущества, процентов по ценным бумагам, оказания платных услуг и т.д.). Однако существует и третий вид дохода это средства, полученные от благотворительности различных спонсоров, доноров и частных лиц, увы, этот вид пока приносит не так много средств.

Однако, главная задача НКО – это привлечение финансовых ресурсов – то есть фандрайзинг. Можно с уверенностью сказать, что для большинства российских некоммерческих организаций **слово фандрайзинг** – практически ни о чем не говорит, в отличие от их зарубежных коллег, у которых уже имеется богатый опыт в этом.

На западе понятие фандрайзинга хорошо известно специалистам в менеджменте некоммерческих организаций. Само слово фандрайзинг, образовано от английских fund - денежные средства, активы, финансирование, и raise, что значит приумножение, сбор, поэтому, фандрайзинг можно перевести как «привлечение средств», «поиск активов». В широком смысле это поиск и привлечение ресурсов под различные цели, как раз то чем и занимаются наши некоммерческие организации.

Хотя подобное направление еще пока ново для России, о фандрайзинге уже существует очень много мифов.

Во-первых утверждение, что “В России, с ее экономическими, социальными и множеством других проблем, нет денег на благотворительность, а если и есть, то их все равно не дают.”

И второе, самое распространенное, - что именно “Государство и бизнес должны финансировать работу **благотворительных организаций**”.

Пожалуй, именно эти главные неправды, стоит в первую очередь опровергать!

Нужно только начать. «Просите! Вы никогда не получите того, о чем не просите!».

“Благотворительные деньги” в России есть. Сам факт существования и работы целой армии российских негосударственных организаций подтверждает это. Из опыта общения с сотрудниками благотворительных организаций можно сделать вывод, что абсолютное большинство неудач при сборе пожертвований вызвано недостаточной подготовкой и неправильно выбранным стилем поведения при переговорах о пожертвовании.

Вот что показывает опыт зарубежных коллег в этой области.

Существует ряд базовых принципов, по которым работают некоммерческие организации запада для привлечения средств.

Во-первых, фандрайзинг - **не просто поиски денег, а ваша работа по решению конкретных проблем, для выполнения которой нужны деньги!**

Фандрайзинг - продажа Вашего дела.

Фандрайзинг - долгосрочные отношения между людьми!

Фандрайзинг - нужный человек в нужном месте в нужное время.

Фандрайзинг - радость, воодушевление, которые надо передать тому, кто может оказать поддержку организации.

Нужно всегда помнить, что **Отсутствие денег у НКО - не проблема! Проблема - это то, для решения чего НКО создана.**

Давайте рассмотрим основные принципы фандрайзинга:

Перечисленные ниже пять принципов можно назвать “универсальными жизненными законами”.

1. Люди дают деньги людям. Имеет значение не столько организация, сколько то, кто привлечен к ее работе, и кто просит деньги.
2. Люди дают деньги только тогда, когда их об этом просят. Добровольные пожертвования редки.
3. Люди дают деньги потому, что хотят. Это им приятно и вызывает у них чувство удовлетворенности - то есть вы не навязываетесь кому-либо с просьбой подумать о пожертвовании организации только потому, что вы считаете ее достойной

4. Люди дают деньги на финансирование возможностей, а не потребностей. Возможность помочь организации достичь цели или выполнить трудную задачу является более привлекательной, чем помощь для поправки финансового положения.
5. Люди дают деньги успеху, а не нужде. Эффект победителя действует и в фандрайзинге: люди любят участвовать в успешной кампании, иметь дело с организацией, получающей все больше поддержки. Помните, чтобы завоевать свою аудиторию нужно приложить немало усилий. А в дальнейшем эту аудиторию важно не потерять! Поэтому предлагаю ознакомиться с частыми ошибками, которые совершают Фандрайзеры на пути к успеху.
Хочется перечислить типичные ошибки, которые совершают все при сборе средств для своей идеи:

 1. Зачастую НКО часто используют в своих призывах слишком много текста и мало фотографий, нет явного призыва к действию. Никакой визуализации проблемы, простой пример: когда мы читаем текст, то просто осознаем, что существует определенная проблема, а когда мы смотрим на картинку, мы видим эту проблему наглядно во всех ее масштабах нам не нужно больше доказательств, что требуется помощь. Важно чтобы Ваша аудитория почувствовала серьезность имеющейся проблемы и необходимость помощи.
 2. Второе правило неразрывно связано с первым. Все нужно делать в меру. О проблеме обязательно надо говорить, но показывая ее серьезность нужно помнить, что никто не даст вам деньги для решения безнадежных задач спонсор может отдалиться от неприятной проблемы, а нам надо, чтобы он давал нам средства, чтобы приблизился к нам. Поэтому все равно необходимо создавать позитивный настрой. Важно говорить: «Да, проблема есть, но она имеет решение. Ситуация не безвыходная, и вы можете помочь». Покажите Вашему донору, как проблему можно эффективно решить и он Вам не откажет.
 3. Фандрайзеры каждый день сталкиваются с необходимостью просить деньги. Почему-то среди многих НКО до сих пор считается, что просить деньги стыдно, десять лет назад это вообще был бич. Они считают, что люди должны сами догадаться, что надо бы сделать пожертвование. Сами прийти, сами дать денег и тогда мы спасем мир. Это большая ошибка. Не ждите, действуйте!
 4. Не надо думать, что деньги дают бедным. Это не так, Деньги дают не тем, у кого их нет, а тем, кто умеет с ними правильно обращаться. Если у вас ничего нет, это не значит, что вам должны помочь. Деньги к деньгам. Вам дадут гораздо больше и охотнее, если у вас есть хороший пример, или Вы знаете, как разумно потратите полученную сумму средств.
 5. Еще одна проблема, с которой сталкиваются все НКО это навязанные СМИ стереотипы о воруящих благотворительных организациях и общественное мнение. Поверьте, если наши фонды расскажут о том, что хорошего они уже сделали, изменится отношение к благотворительности. Это значительно облегчит работу. Не забывайте говорить о своих заслугах.
 6. Каждый день, некоммерческие организации конкурируют с сигаретами, страшиками и прочими человеческими хотелками. И это еще один хороший повод просить деньги. Ведь, после того как у человека, появляются свободные средства возникает выбор помочь кому – то или потратить все на свои прихоти. Здесь стоит задуматься, от чего Вы получите большее удовлетворение: от радости, когда купите еще один сотовый телефон или от благодарности человека, которому своим небольшим пожертвованием вы спасли жизнь.
 7. Избегайте основной фатальной ошибки. Всегда хочется собрать много, а еще больше хочется собрать сразу. При первой встрече, телефонному разговору или электронной рассылке не просите много. Не стоит сразу отпугивать большими суммами. Правильнее будет прийти во второй раз и попросить больше, потом прийти в третий. В человеке сначала нужно возбудить интерес, вызвать желание помочь и только потом призвать к действию. Это основные стадии принятия решения. Задача фандрайзера направить человека в нужном направлении, выявить тех, кто готов помочь. Это и есть наша целевая аудитория.
 8. Помните, важно не просто получить деньги, а завоевать единомышленника. По статистике около 15% взносов собирается при первом общении. Остальные 85% - при втором, третьем, четвертом. Отдавая Вам деньги, спонсор получает удовлетворение от своего поступка, он совершает свое доброе дело, от этого ему становится легче. Фандрайзерам нужно как можно больше это ощущение продлить. Например, создав чувство постоянной отдачи, два раза в год, отправив поздравление с Новым годом и Днем рождения. Вы потратите на это не так уж много времени, и заработаете себе союзника. Потом, по истечении нескольких лет, он будет жертвовать больше и чаще. Не забывайте чередовать просьбы с «даванием».
 9. И последние, уважаемые Фандрайзеры, Вы должны на сто процентов верить в миссию своей организации и четко понимать, зачем она работает. Успех без этого невозможен.
Помните, фандрайзинг - это искусство и бизнес одновременно. Все это невозможно без уверенности в идее, которой он служит, ежедневной решимости попросить деньги, огромного терпения и сильного желания любить людей, продавая им редкий уникальный товар - ощущение собственного морального веса. За каждое добровольное пожертвование.
http://www.vdgb-soft.ru/nko/fandraizing_nko/fundraising/

Ресурсы в деятельности НКО

Ресурсы (в переводе с фр.) – ценность, запас, источник средств. Ресурсы – это средства для обеспечения процесса. Ресурсы для деятельности НКО – это средства, необходимые для создания материального и нематериального общественного блага. Признаки ресурсов: название и стоимость, их можно купить или продать, можно использовать, возобновить, они ограничены.

Как видно (рис. 1), все многообразие ресурсов можно разделить на четыре основные группы:

Человеческие ресурсы – это сотрудники, их знания умения и навыки, то есть все то, что могут дать вам люди. И платить за это необходимо заработной платой. Так же существуют нематериальные виды поощрения (особенно при работе с волонтерами)

Материальные ресурсы – не только деньги, и не столько деньги, а еще и оборудование, помещения, здания, материалы и пр. Многое из перечисленного бывает важнее и ценнее денег.

Природные ресурсы – земля, вода, воздух и пр. И это тоже не бесплатно.

Информационные ресурсы - это идеи человечества и указания по их реализации, накопленные в форме, позволяющей их воспроизводство

И четвертый вид ресурсов – это то, что объединяет все предыдущие, что является важным для нас – **сами НКО и их лидеры**, которые, объединив другие виды ресурсов, для реализации проектов и программ, добиваются значимых результатов, производят общественные блага и услуги, создают благоприятный имидж организации и повышают ее статус и значимость в обществе.

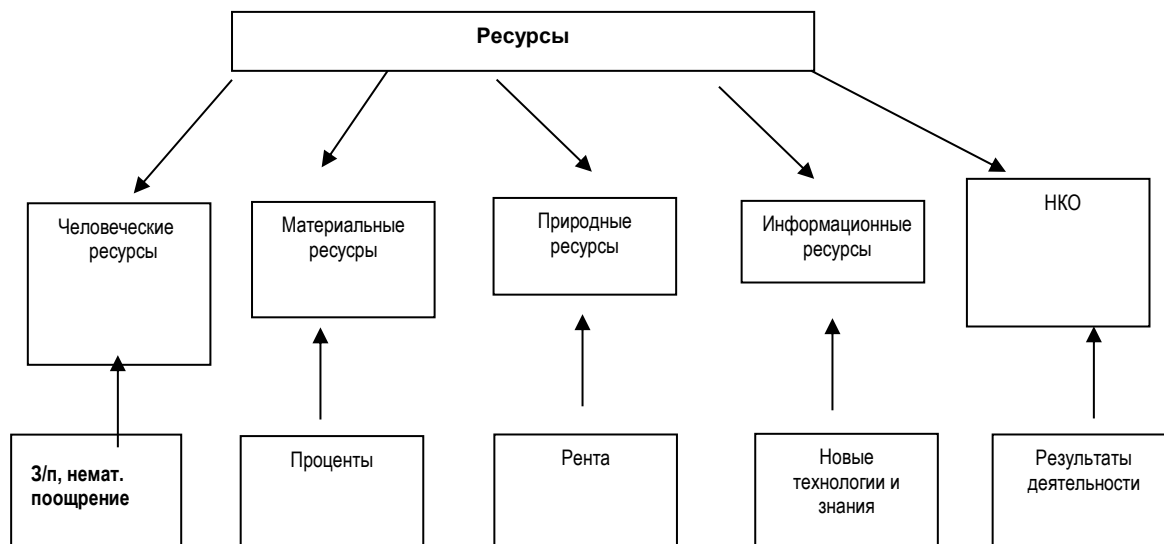


Рис. 1. Ресурсы для НКО

Прежде чем принять решение о начале реализации проекта, распределите все необходимые ресурсы по этим категориям и выделите имеющиеся, тогда вы сможете определить те, которые надо привлекать. После вы сможете принять решение – можно ли реализовать проект? И если да, то какой и в каком объеме?

Необходимые ресурсы – имеющиеся ресурсы = привлеченные ресурсы

Обратите внимание! Как видно из этой схемы (рис.1), деньги не главное и не единственное условие для принятия решения о реализации проекта.

Формальные и неформальные группы

Характерными особенностями группы является следующее:

Члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя местоимения мы, у нас, наши, нам и т.п.;

Взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов, личного разговора, наблюдения поведения друг друга и т.п. В группе люди непосредственно общаются друг с другом, придавая формальным взаимодействиям “человеческую” форму;

В группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой. Отдельные члены группы берут на себя роль генераторов идей, другие склонны к координации усилий членов группы, третьи заботятся о взаимоотношениях в группе, о поддержании хорошего климата в коллективе, четвертые следят за тем, чтобы был порядок в работе, все выполнялось в срок и доводилось до конца. Есть люди, которые выполняют роль структуризаторов, они ставят перед группой цели, отслеживают влияние окружения на решаемые группой задачи.

Существует два типа групп: формальные и неформальные. Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи.

Формальная группа имеет следующие особенности:

Она рациональна, т.е. в основе ее лежит принцип целесообразности, сознательного движения к известной цели;

Она безлична, т.е. рассчитана на индивидов, отношения между которыми устанавливаются по составленной программе.

В формальной группе предусмотрены только служебные связи между индивидами, и она подчиняется лишь функциональным целям. К формальным группам относятся:

Вертикальная (линейная) организация, объединяющая ряд органов и подразделений таким образом, что каждое из них находится между двумя другими - выше- и нижестоящими, а руководство каждым из органов и подразделений сосредоточено в одном лице;

Функциональная организация, в соответствии с которой руководство распределяется между рядом лиц, специализирующихся на выполнении определенных функций и работ;

Штабная организация, характеризующаяся наличием штаба советников, экспертов, помощников, не включенных в систему вертикальной организации.

Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции, как, например, бухгалтерия, а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи, например комиссия по разработке какого-либо проекта.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями привычками и т.п. Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации, ее структуру.

Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние равное или даже большее, чем формальные структуры.

Неформальные группы представляют собой спонтанно (самопроизвольно) сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного общения.

Неформальная группа проявляется в двух разновидностях:

Представляет собой вне формальную организацию, в которой неформализованные служебные отношения несут функциональное (производственное) содержание и существуют параллельно с формальной организацией. Например, оптимальная система деловых связей, стихийно складывающейся между работниками, некоторые формы рационализации и изобретательства, способы принятия решения и т.д.

Представляет социально-психологическую организацию, выступающую в виде межличностных связей, возникающих на основе взаимного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, т.е. непосредственная, стихийно возникающая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между ними (товарищеские отношения, любительские группы, отношения престижа, лидерства, симпатий и т.д.)

Картина неформальной группы чрезвычайно пестра и изменчива по направленности интересов, характеру деятельности, по возрастному и социальному составу и т.д. В зависимости от идейной и нравственной направленности, стиля поведения неформальные организации можно классифицировать по трем группам:

Просоциальные т.е. социально-положительные группы. Это общественно-политические клубы интернациональной дружбы, фонды социальных инициатив, группы экологической защиты и спасения памятников культуры, клубные любительские объединения и др. Они имеют, как правило, позитивную направленность;

Асоциальные т.е. группы, стоящие в стороне от социальных проблем;

Антисоциальные. Эти группы – самая неблагополучная часть общества, вызывающая у него тревогу. С одной стороны, нравственная глухота, неспособность понять других, иную точку зрения, с другой – часто собственные боль и страдания, выпавшие на долю этой категории людей, способствуют выработке крайних взглядов у отдельных ее представителей.

Жизнь группы, ее функционирование находится под влиянием трех факторов:

- Характеристики членов группы;
- Структурные характеристики группы;
- Ситуационные характеристики.

Все эти факторы не только находятся во взаимодействии, взаимовлиянии, но и испытывают сильное обратное воздействие со стороны функционирования группы, так как в результате жизнедеятельности группы происходят изменения характеристик человека, изменяется построение группы и наблюдаются изменения в ее окружении.

1. К характеристикам членов группы, оказывающим влияние на ее функционирование, относятся личностные характеристики человека, а также способности, образование и жизненный опыт.
2. Структурные характеристики группы включают в себя :
 - а. Коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и как контактирует);
 - б. Статус и роли (кто занимает какую позицию в группе и что делает);
 - в. Личные симпатии и антипатии между членами группы (кто кому нравится и кто кого не любит);
 - г. Силу и конформизм (кто на кого оказывает влияние, кто готов слушать и кому подчиняться).

Первые две структурные характеристики относятся больше к анализу формальной организации, остальные же к вопросу рассматриваемому в нашей работе.

Симпатии и антипатии между людьми в основном носят индивидуальную окраску и подоплеку. На установление дружеских отношений между людьми оказывают значительное влияние несколько моментов:

Личностные характеристики взаимодействующих. Люди любят тех, кому нравятся те же явления, вещи, процессы, которые нравятся им, т.е. люди любят тех, кто похож на них, кто близок им по духу, вкусу и предпочтениям. Люди испытывают влечение к тем, кто имеет одинаковую с ними или близкую расу, национальность, образование, систему взглядов на жизнь и т.п. Потенциально люди со схожими личностными характеристиками имеют большие шансы установить дружеские отношения, чем те, у кого личностные характеристики существенно различаются;

Наличие территориальной близости в расположении этих людей. Чем ближе располагаются рабочие места членов группы, тем выше вероятность того, что они установят дружеские отношения. Это же относится к близости расположения их мест жительства;

Частота встреч, а также от ожидания того, что эти встречи будут происходить достаточно часто в будущем;

Насколько успешно функционирование группы. В целом успех ведет к развитию у людей положительного отношения друг к другу в большей степени, чем неуспешное функционирование группы;

Наличие одной цели, которой подчинены действия всех членов группы. Если члены группы разобщены решением индивидуальных задач, взаимные симпатии и дружественность складываются реже, чем если они работают над решением общей для всех задачи;

Широкое участие всех членов группы в принятии решения. Возможность оказывать влияние на общегрупповые процессы стимулирует развитие у членов группы положительного восприятия коллектива.

Наличие симпатий в отношениях между людьми, наличие дружеских отношений между членами группы оказывает огромное влияние на настроение людей, на их удовлетворенность своей работой, своим членством в группе. Однако нельзя однозначно сказать, что дружеские отношения между членами группы оказывают только положительное влияние на результаты труда и функционирования организации в целом. Если люди, испытывающие дружеские отношения друг к другу, имеют высокую мотивацию к трудовой деятельности, то наличие взаимных симпатий и дружбы способствует существенному повышению результатов их труда и тем самым положительно влияет на функционирование группы в целом. Если же люди слабо мотивированы на работу, то результат будет совершенно противоположным. Они много времени будут проводить в бесполезных для работы разговорах, перекурах, чаепитиях и т.п., постоянно отвлекаться от работы и резко снижая результативность своего труда. При этом они могут отвлекать от работы других, создавая атмосферу безделья и расслабленности.

Сила и конформизм во взаимоотношениях между членами группы проявляется в виде так называемого "общественного влияния" на человека. Группа оказывает давление на человека, требуя от него следования групповым нормам, правилам, требуя подчинение интересам группы. Человек может сопротивляться данному давлению, то есть проявлять неконформизм, а может уступить группе – подчиниться, т.е. выступать конформистом.

Нельзя однозначно утверждать, что один тип отношений человека с группой верный, а другой нет. Очевидно, что конформизм может приводить к тому, что человек, даже осознавая неверность своих действий, осуществляет их, потому что группа делает это. Конформизм может превратить человека в бессловесный придаток группы, в то же время очевидно, что без конформизма не может быть создано сплоченной группы, не может быть установлено баланса во взаимоотношениях между человеком и группой. Если человек стоит на жестких неконформистских позициях, то он не сможет стать полноценным членом группы и на определенной стадии развития конфликта между ним и группой вынужден покинуть группу.

Так как конформизм во взаимоотношениях человека с группой, с одной стороны, выступает условием интеграции индивида в группу, а с другой – может порождать негативные последствия как для окружения, так и для группы в целом и данного индивида в частности, важным является выяснение того, какие факторы и в какой мере требуют от члена группы делать уступки общественному влиянию.

Характер решаемых задач оказывает заметное влияние на степень конформизма в поведении человека. Если задачи четко не определяемые, если они не имеют однозначного ответа, то они заставляют человека, выполняющего их, больше поддаваться влиянию группы.

Характеристика группы также оказывает большое влияние на развитие у человека конформизма по отношению к требованиям группы. Единодушие в групповом поведении усиливает степень влияния группы на человека. Человеку легче возразить или не соглашаться, если кто-то еще в группе имеет мнение, отличное от группового. На конформизм в поведении человека в группе оказывает влияние число членов группы. Если в группе пять членов, то единодушие оказывает сильное влияние на индивида. Дальнейший рост числа членов группы слабо сказывается на увеличении влияния группы на человека.

Желание подчиняться влиянию со стороны группы напрямую зависит от личностных отношений между членами группы, их симпатий и антипатий, дружбы и т.п. Чем лучше личные отношения между членами, тем выше степень конформизма в их поведении в группе и тем выше степень конформизма в их поведении в группе и тем выше возможность общественного влияния на членов группы.

3. Ситуационные характеристики группы мало зависят от поведения членов группы и группы в целом. Эти неформальных групп эти характеристики связаны с ее размером и ее пространственным расположением.

В маленьких по размеру группах возникает больше сложностей с достижением соглашения, и много времени уходит на выяснение отношений и точек зрения. В больших группах наблюдаются трудности с поиском информации, так как члены группы обычно ведут себя более сдержанно и концентрировано.

Пространственное расположение членов группы оказывает заметное влияние на их поведение. Выделяются три важных характеристики пространственного расположения индивида, от которых зависят взаимоотношения между человеком и группой. Во-первых, это наличие постоянного или определенного места или территории. Отсутствие ясности в данном вопросе порождает множество проблем и конфликтов в межличностных отношениях. Во-вторых, это личное пространство, то есть то пространство, в котором находится тело только данного человека. Пространственная близость в размещении людей может порождать множество проблем, так как людьми не воспринимается близкое расположение к ним других людей без учета возраста, пола и т.п. В-третьих, это взаимное расположение мест. Если человек занимает рабочее место во главе стола, то это в глазах других членов группы автоматически ставит его в позицию лидера. Руководство, зная эти и другие вопросы расположения членов группы, может добиваться значительного эффекта только за счет правильного размещения рабочих мест.

К особенностям характеристики неформальных групп относятся:

Социальный контроль.

Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Первым шагом к этому является установление и укрепление норм – групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. Чтобы укрепить соблюдение этих норм, группа может применять довольно жесткие санкции, а тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Это – сильное и эффективное наказание, когда человек зависит от неформальной организации в удовлетворении своих социальных потребностей.

Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать влияние и направить к достижению целей формальной организации. Он также может повлиять на мнение о руководителях и справедливости их решений.

Спротивление переменам.

Люди используют неформальную организацию для обсуждения предполагающихся или фактических перемен, которые могут произойти в их организации. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению к переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой техники, расширение производства и, следовательно, появление большой группы новых сотрудников и т.п. может привести к распаду неформальной группы, либо к сокращению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных нужд.

Поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предполагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле.

Спротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменам угрозу дальнейшему существованию своей группы как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам или положительным эмоциям.

Неформальные лидеры.

Неформальные организации, также как и формальные организации, имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций, для оказания воздействия. Существенным отличием является то, что неформальный лидер делает опору на признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Несмотря на то, что неформальный лидер одновременно является одним из членов управленческого персонала формальной организации, очень часто он занимает там сравнительно невысокую ступень в организационной иерархии.

Существенные факторы, определяющие возможность стать лидером неформальной организации, включают: возраст, должностное положение, профессиональную компетентность, расположение рабочего места, свободу передвижения по рабочей зоне и отзывчивость. Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей.

Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми. Если это так, то в неформальной группе возникают два лидера: один для выполнения целей группы, другой – для социального взаимодействия.

Под структурой группы мы понимаем следующие ее компоненты:

формальное лидерство;
роли;
нормы;
статус;
состав.

Формальное лидерство. Почти каждая группа имеет своего формального лидера. Типичные формальные лидеры группы: начальник подразделения, руководитель проекта, председатель комитета, президент ассоциации. Значение лидера для успеха работы группы крайне велико. Лидеры во многом определяют моральный климат, взаимоотношения в коллективе и в конечном счете эффективность его работы.

Так же как и формальные организации, неформальные имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение, добываясь власти и применяя ее по отношению к членам группы, аналогично тому, как это делает лидер формальной организации. Их существенно отличает только то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера – признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми. Если это так, то в неформальной группе возникают два лидера: один для выполнения целей группы, другой – для социального воздействия.

За каждым членом группы обычно закрепляются определенные **роли**. *Роль – это способ поведения индивида в некоторой ситуации, определяемый его внутренней мотивацией и представлениями о должном.*

Существуют две основных направленности ролей для создания нормально работающей группы. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их.

Наряду с формальным распределением ролей, обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой. Отдельные члены группы берут на себя роль генераторов идей, другие склонны к координации усилий членов группы, третьи заботятся о взаимоотношениях в группе, о поддержании хорошего климата в коллективе, четвертые следят за тем, чтобы был порядок в работе, все выполнялось в срок и доводилось до конца. Есть люди, которые выполняют роль структуризаторов, они ставят перед группой цели, отслеживают влияние окружения на решаемые группой задачи.

Эти и другие роли группового поведения люди выполняют в соответствии с их способностями и внутренним призванием. Поэтому в хорошо функционирующих группах обычно создаются возможности для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично присущей ему определенной роли члена группы.

Каждому из нас приходится играть не одну, а несколько ролей. Например, менеджер по персоналу одновременно может являться председателем комиссии по разрешению трудовых споров, членом комиссии по высвобождению рабочей силы с предприятия, вице-президентом Ассоциации специалистов кадровых служб. К тому же он может выполнять еще целый ряд социальных ролей: мужа, отца, сына, брата, а также председателя садового товарищества или капитана футбольной команды. В ряде случаев эти роли могут оказаться несовместимыми и противоречить одна другой. Там, где поведение работника приходит в противоречие с тем, чего от него ожидают окружающие, возникает ролевой конфликт. Типичный пример: работающая женщина, которой с трудом удается совмещать успешное выполнение своей роли на производстве с теми стереотипами, которые существуют в обществе и семье относительно ее роли жены и матери.

Для того чтобы успешно трудиться, все группы вырабатывают определенные **нормы** поведения, т.е. принятые образцы поведения внутри группы, которые должны выполняться всеми ее членами. Нормы могут быть формализованы в определенных документах: стандартах, положениях и процедурах. Однако большинство норм, которыми руководствуются группы, носят неформальный характер. Вместе с тем именно они могут оказывать наиболее существенное влияние на взаимоотношения в коллективе и эффективность его работы. Условно может быть выделено три совокупности норм.

Первая совокупность норм касается непосредственно выполнения работы и ее качества (какова интенсивность работы, насколько терпимо группа относится к браку и просчетам в работе, нарушению сроков выполнения заданий и т.п.).

Вторая совокупность норм касается таких внешних факторов, как форма одежды (некоторые коллективы для поддержания определенного имиджа достаточно жестко регламентируют форму одежды сотрудников и ее цвет), отношение к сверхурочной работе (в ряде случаев она поощряется, но может рассматриваться и как неумение организовать на должном уровне собственную работу и работу подчиненных) и др.

Третью совокупность образуют нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы. В одних группах, например, все ее члены имеют одинаковый доступ к компьютерам и другому офисному оборудованию, в других этот доступ зависит от продолжительности работы в данном коллективе и занимаемого положения.

Для того чтобы быть принятым в группу и чувствовать ее поддержку, необходимо уметь приспосабливаться к ее нормам. Обычно сама группа оказывает определенное давление и пытается скорректировать поведение тех своих членов, которые поступают вопреки нормам и правилам, существующим в ней.

Статус в группе – положение или ранг, который присваивается тому или иному члену этой группы другими ее членами.

Статус может быть формальным и неформальным.

Статус той или иной личности в группе может определяться рядом факторов, включая такие как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты, накопленный опыт, уважение, соответствующее заслугам, знаниям. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса

в зависимости от ценностей и норм группы. Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом.

Под составом понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем.

Работа, выполняемая в группах, как правило, требует различных знаний, умений, навыков и личностных качеств. В этой связи принято считать, что разнородные по составу группы (по полу, возрасту, стажу работы в организации) работают более эффективно, чем группы относительно однородные по своему составу. Вместе с тем в разнородных по составу группах могут возникать такого рода проблемы, как конфликты из-за недопонимания среди их членов, борьба за власть, более высокая текучесть кадров. Однако при умелом управлении эти проблемы весьма успешно преодолеваются.

Кроме того, структурные характеристики группы включают в себя личные симпатии и антипатии между членами группы (кто кому нравится и кто кого не любит), а также силу и конформизм (кто на кого оказывает влияние и кто за кем следует, кто кого готов слушать и кому подчиняться). Рассмотрим их подробнее.

На установление дружеских отношений между людьми оказывают влияние несколько моментов: личностные характеристики взаимодействующих. Люди любят тех, кто близок им по духу, вкусу и предпочтениям; наличие территориальной близости в расположении людей. Чем ближе располагаются рабочие места членов группы, тем выше вероятность того, что они установят дружеские отношения; частота встреч, а также ожидание того, что эти встречи будут происходить достаточно часто в будущем; успешное функционирование группы. Успех ведет к развитию у людей положительного отношения друг к другу в большей степени, чем неуспех; наличие одной цели; широкое участие всех членов группы в принятии решения. Возможность оказывать влияние на общегрупповые процессы стимулирует развитие у членов группы положительного восприятия группы.

Если люди, испытывающие дружеские отношения друг к другу, имеют высокую мотивацию к работе в группе, но наличие взаимных симпатий и дружбы способствует существенному повышению результатов их труда и тем самым позитивно влияет на работу группы в целом. Если люди слабо мотивированы на работу, то результат будет совершенно противоположным. Они много времени будут проводить в бесполезных для работы разговорах, перекурах, чаепитиях, постоянно отвлекаясь от работы и резко снижая результативность своей работы. При этом они могут отвлекать от работы других, создавая в группе атмосферу безделья и расслабленности.

Сила и конформизм во взаимоотношениях между членами группы проявляются в виде так называемого общественного влияния на человека. Группа оказывает давление на человека, требуя от него следования групповым нормам, правилам, требуя подчинения интересам группы. Человек может сопротивляться этому давлению, а может подчиниться, т.е. выступить конформистом.

Конформизм может приводить к тому, что человек, даже осознавая неверность своих действий, осуществляет их под давлением группы. Конформизм может превратить человека в бессловесный придаток группы.

С другой стороны, очевидно, что без конформизма не может быть создано сплоченной группы. Если человек стоит на жестких неконформистских позициях, то он не сможет стать полноценным членом группы и на определенной стадии развития конфликта между ним и группой вынужден будет покинуть группу.

Чем лучше личные отношения между членами группы, чем выше степень конформизма в их поведении в группе и тем выше возможность общественного влияния на членов группы.

Показатели, необходимые для проведения SWOT-анализа

Показатели внешней среды

Экономические факторы - величины ВВП, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п.

Политические факторы - ясное представление о намерении органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику

Рыночные факторы - многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации

Технологические факторы - возможности, которые наука открывает для производства новой продукции

Международные факторы - угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков

Правовые факторы - изучение законов и других нормативных актов, действенность правовой системы

Социальные факторы - отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи и верования, демографическая структура, разделение ценностей, рост населения, уровень образования и т.д.

Показатели непосредственного окружения

Покупатели - географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношение покупателей к продукту

Поставщики - стоимость поставляемого товара, гарантия качества, временной график поставок, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиком

Конкуренты - выявление слабых и сильных сторон

Рынок рабочей силы

Показатели внутренней среды компании

Кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы

Организация управления

Производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки

Финансы фирмы

Маркетинг

Организационная культура

Примерная схема разработки общественно – значимых мероприятий(кампаний)

Прилагаемая схема поможет Вам понять “круговорот” кампании в целом. Несмотря на то, что любая кампания имеет начало и конец, с окончанием одной кампании работа над проблемой не заканчивается.

1. **Обсудите проблему. Что плохо? Выберите один вопрос.**
2. **Почему дела обстоят таким образом?**
3. **Определите место данной проблемы и отдельного вопроса в социальном, политическом, экономическом и культурном пространстве вашего региона (города).**
4. **Выбор момента, когда можно начать действовать.**
5. **Обсуждаем опять.**
6. **Что мы можем сделать? Наши ресурсы. Альтернативные действия.**
7. **Составление плана действий: что? когда? кто?**
8. **Действуем по плану, оцениваем, что меняется.**

Перед тем, как применять эти навыки на практике, задайтесь ключевым вопросом: верите ли Вы, что можно что-то изменить? Если нет, лучше отложить начало кампании до лучших времен или найти даже небольшую часть проблемы, где можно достичь успеха. Думая о большом, начинайте с малого. Важно, чтобы первый шаг в

деле продвижения общественных интересов был успешным. Это придаст Вам сил, повысит доверие общества и вызовет уважение коллег и оппонентов.

Глоссарий

Длительность проекта – суммарная продолжительность всех рабочих периодов (исключая праздники или другие нерабочие периоды), необходимых для осуществления работ по проекту.

Команда проекта - состав исполнителей проекта. Эта группа людей объединяется для удовлетворения своих интересов и реализации целей проекта. Создается на период осуществления проекта.

Контроль проекта – периодическая процедура, возникающая на разных стадиях жизни проекта, связанная со сравнением плановых и фактических показателей проекта для принятия эффективных управленческих решений.

Миссия проекта – идеальное представление и общественная роль проекта, отражающая то, ради чего задумывается и реализуется проект; эта общая цель вызывает у каждого участника и у всего персонала чувство приверженности идее проекта.

Ограничение проекта – допустимые рамки на цели и результаты проекта, определяющие количественные характеристики и допущенные пределы (границы) объемов, качества, сроков реализации проекта, расходов и доходов, потребляемых ресурсов, проектных рисков и т.д.

Планирование проекта – первый из последовательно реализуемых видов управленческой деятельности. Процесс экономического обоснования цели проекта, определение комплекса последовательно выполняемых работ, средств, методов и ресурсов, необходимых для достижения результатов проекта.

Показатели проекта – характеристики. Впервые определяемые на стадии разработки концепции, необходимые для обоснования целесообразности и осуществимости проекта, анализа основных аспектов, оценки степени достижения целей и сравнения фактических результатов осуществления проекта с планируемыми. Основные показатели проекта: продолжительность (сроки выполнения); объемы работ; ход и темпы реализации работ; стоимость, соотношение затрат и результатов проекта, прибыль; качество работ и проекта; коммерческий риск и надежность; жизнеспособность; конкурентоспособность; общественная значимость проекта.

Проект – ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями по стоимости и качеству результатов и специфической организацией.

Психология в управлении проектом – использование принципов, законов и закономерностей поведения личности, ее психологических свойств и особенностей потребностей, интересов и мотивов для рационального воздействия на персонал проекта и его деятельность, направленную на достижение целей проекта.

Результат проекта – итог какого-либо действия, завершённый и сданный заказчику проект, соответствующий действующим стандартам или техническим условиям. Главным является достижение конечных целей проекта, подведение итогов, разрешение конфликтов и закрытие проекта.

Ресурсы проекта – это совокупность условий, которые дают возможность реализовать цели проекта: организационная структура, кадровый потенциал, бюджет, информационное обслуживание, материально-техническая база проекта.

Руководитель проекта – ответственный за успешную реализацию проекта, руководящий командой проекта и координирующий действия всех участников проекта, владеющий разнообразными методами, позволяющими принимать обоснованные решения на протяжении всей жизни проекта, и умеющий использовать технику и инструментальный управленческий инструментарий управления проектом, опирающийся на современные научно-технические и экономические знания, теорию и методологию управления проектами.

Событие проекта – это результат выполнения всех работ, входящих в данное событие, позволяющий начинать все выходящие из него работы. Чаще всего это понятие используется в сетевых графиках и изображается в виде кружка.

Стадия проекта – следующее одно за другим звено в цепи, каждое из которых отличается от предыдущего содержанием управленческой деятельности и необходимо для реализации проекта. В жизненном цикле завершение одной стадии может служить импульсом к началу любой другой.

Требования к проекту - предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена установленным способом в заранее оговоренные сроки в ходе осуществления проекта.

Успех проекта – достижение целей проекта при соблюдении установленных ограничений на его продолжительность и сроки завершения, стоимость и бюджет проекта, качество выполненных работ и спецификаций требований к результатам.