

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](mailto:fe-centre@mail.ru)  
<http://www.fe-centre.org>

---

**Семинар – тренинг**

## **Особенности управления проектами на базе местных сообществ территорий присутствия**

Рабочая тетрадь подготовлена в рамках реализуемого проекта «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

**ВЛАДИВОСТОК  
Март 2015**



## Содержание

<b>Установочное сообщение</b> .....	<b>4</b>
<b>Местное сообщество</b> .....	<b>10</b>
<b>СТЕЙКХОЛДЕРЫ</b> .....	<b>12</b>
<b>КОММУНИКАЦИИ</b> .....	<b>14</b>
<b>Карта потребностей</b> .....	<b>15</b>
<b>Карта возможностей</b> .....	<b>16</b>
<b>Возможности местного сообщества</b> .....	<b>21</b>
<b>Рефлексивный анализ и итоги</b> .....	<b>25</b>
<b>Информационное приложение</b> .....	<b>28</b>

## 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	3 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.*

## Программа тренинга

**Первый день- с 9.00 до 17.30 (два перерыва на кофе и обед)**

9.00 – 10.30

### **Вводная часть**

Представление программы и тренера, постановка целей и задач – 20 мин.

Принятие правил (с обсуждением) – 10 мин.

Знакомство (в игровой форме) – 30 мин.

Ожидания (конкретизация целей и задач тренинга, синхронизация персональных и групповых целей участников с использованием технологии «Мировое кафе»)) – 30 мин.

10.30 – 10.45 – Кофе – брейк

### **Основная часть – 10.45 – 13.00**

#### **Игра на командообразование «Сделаем это вместе!»**

Понятие местного сообщества. Виды и формы местных сообществ.

Признаки и критерии определения границ. (на примерах сообществ регионов присутствия)

Теоретические блоки совмещаются с работой в группах и презентациями.

13.00 – 13.30 – обед

13.30 – 13.35 – разминка (упражнение – энерджайзер)

13.35 – 15.30 – Продолжение работы групп с выделением основных стейкхолдеров в каждом сообществе и определения методов работы с ними. Коммуникации в местном сообществе – внутренние и внешние коммуникации, каналы распространения информации.

Игра на развитие креативности

15.30 – 15.45 – кофе-брейк

15.45 – 17.00

Карта потребностей и карты возможностей местного сообщества.

Создание карт для каждого сообщества территорий присутствия Эксон.

17.00 – 17.30 Итоги дня (три этапа подведения итогов – оценка дня, запись письменных комментариев в рабочей тетради, на основе озвученных в самом начале ожиданий, групповое обсуждение)

## **Второй день с 9.00 до 17.30 (два перерыва на кофе и обед)**

### **9.00 – 9.55 - Вводная часть**

#### **Энерджайзер**

Обсуждение результатов предыдущего дня (наиболее яркие запомнившиеся моменты, возникшие трудности, уровень интереса к теме), постановка целей и задач – 30 мин.

Принятие правил (с обсуждением) – 5 мин.

Знакомство (в игровой форме) – 10 мин.

Ожидания (конкретизация целей и задач тренинга, синхронизация персональных и групповых целей участников) – 10 мин.

### **Основная часть**

9.55 – 10.30

Управление ресурсами – общие понятия.

Особенности управления ресурсами в реализации социальных проектов для местных сообществ

Человеческие ресурсы, Информационные ресурсы, Материальные ресурсы.

(с использованием опыта и деятельности участников тренинга)

10.30 – 10.45 – Кофе – брейк

10.45 – 13.00 –

Метафорическая деловая игра «Королевство кривых зеркал»

Создание карты ресурсов каждого местного сообщества.

Презентация работы групп.

13.00 - 13.30 - Обед

13.30 – 13.35 – разминка (упражнение – энерджайзер на командообразование)

13.35 – 15.30 – продолжение работы с созданием карт ресурсов и последующей презентацией.

Внешние и внутренние ресурсы местных сообществ – новые возможности с привлечением Интернет – технологий.

**15.30 – 15.45 – кофе-брейк**

15.45 – 17.00 – Личная эффективность – особенности тайм-менеджмента и управления временем  
Особенности работы с кризисными ситуациями в местных сообществах.

17.00 – 17.30 Итоги дня (три этапа подведения итогов – оценка дня, запись письменных комментариев в рабочей тетради, на основе озвученных в самом начале ожиданий, групповое обсуждение)

**Третий день с 9.00 до 17.30 (два перерыва на кофе и обед)****9.00 – 9.55 - Вводная часть**

Энерджайзер

Обсуждение результатов предыдущего дня (наиболее яркие запомнившиеся моменты, возникшие трудности, уровень интереса к теме), постановка целей и задач – 30 мин.

Принятие правил (с обсуждением) – 5 мин.

Знакомство (в игровой форме) – 10 мин.

Ожидания (конкретизация целей и задач тренинга, синхронизация персональных и групповых целей участников) – 10 мин.

**Основная часть**

9.55 – 10.30

Внутренние и внешние каналы распространения информации, особенности управления ими внутри местных сообществ при реализации социально-значимых проектов.

Работа индивидуально и в группах

**10.30 – 10.45 – Кофе – брейк**

10.45 – 13.00 – продолжение теоретического блока. Обсуждение в группе, что и где конкретно в своих проектах можно применять.

Игра «Маршмеллоу».

Обсуждение результатов и подведение итогов игры.

Особенности технологий работы с населением внутри местных сообществ (на примере местных сообществ территорий присутствия)

Создание схемы деятельности при работе с местным сообществом. Работа индивидуально и в группах.

**13.00 - 13.30 - Обед**

13.30 – 13.35 – разминка (упражнение – энерджайзер на командообразование)

13.35 – 15.30 – продолжение работы над схемой деятельности при работе с местным сообществом.

Создание общей схемы работы с использованием всех компонентов – карты потребностей, карты возможностей, карты ресурсов и алгоритмов работы с основными стейкхолдерами.

**15.30 – 15.45 – кофе-брейк****15.45 – 16.15 - Игра на командообразовании**

16.15 – 17.00 – Презентация общей работы с последующим разбором

17.00 – 17.30 - Обсуждение результатов и подведение итогов тренинга.

Оценка тренинга и работы тренера.

Закрытие тренинга

## **Знакомство участников**

Презентация участников



**ОЖИДАНИЯ  
«МИРОВОЕ КАФЕ»**

Что я ожидаю от себя?

Что я ожидаю от группы?

Что я ожидаю от тренинга?

\* \* \*

# **Местное сообщество**

---

(на примерах сообществ регионов присутствия)

Понятие местного сообщества

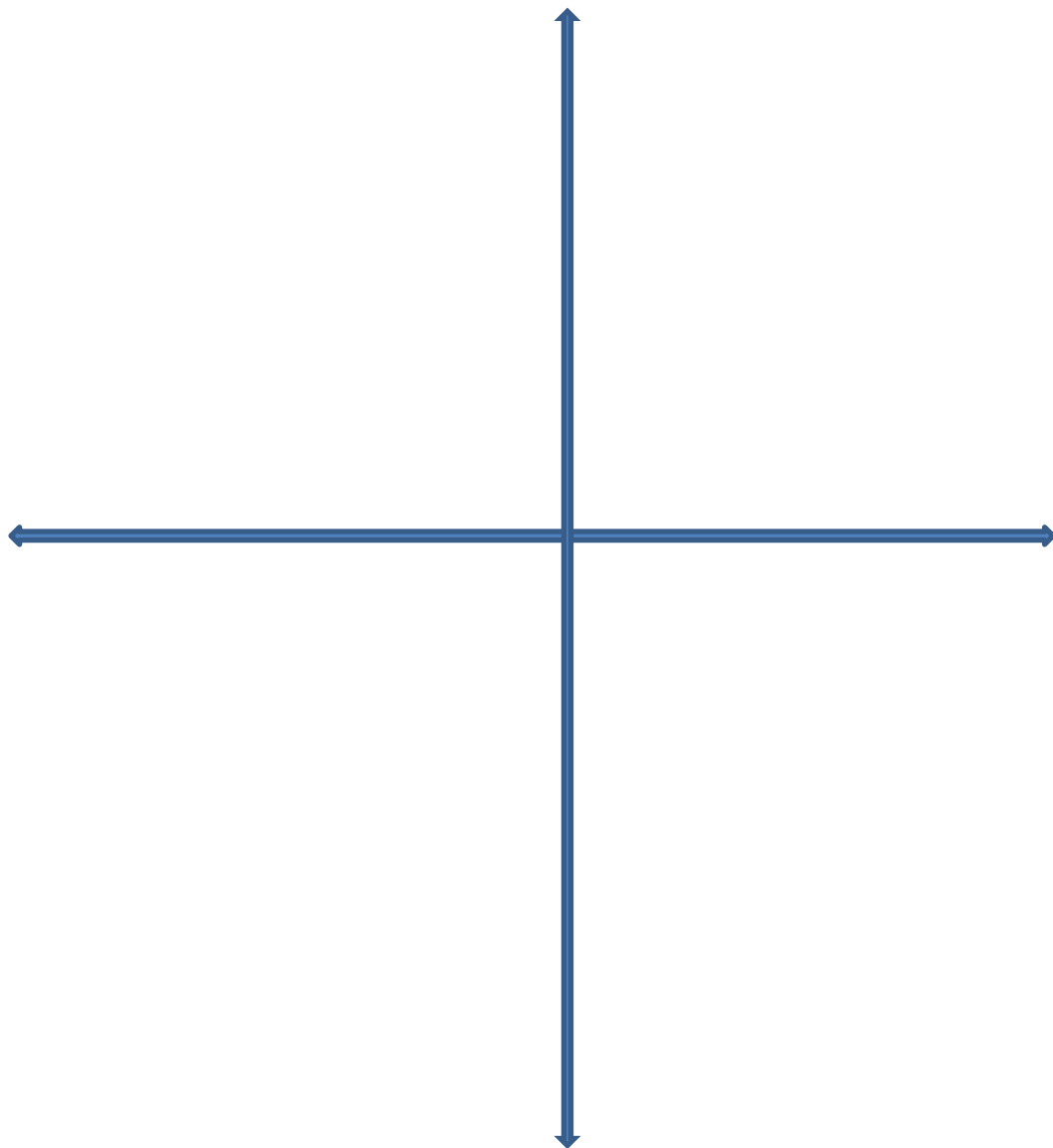
Виды и формы местных сообществ

Признаки и критерии определения границ

# СТЕЙКХОЛДЕРЫ

---

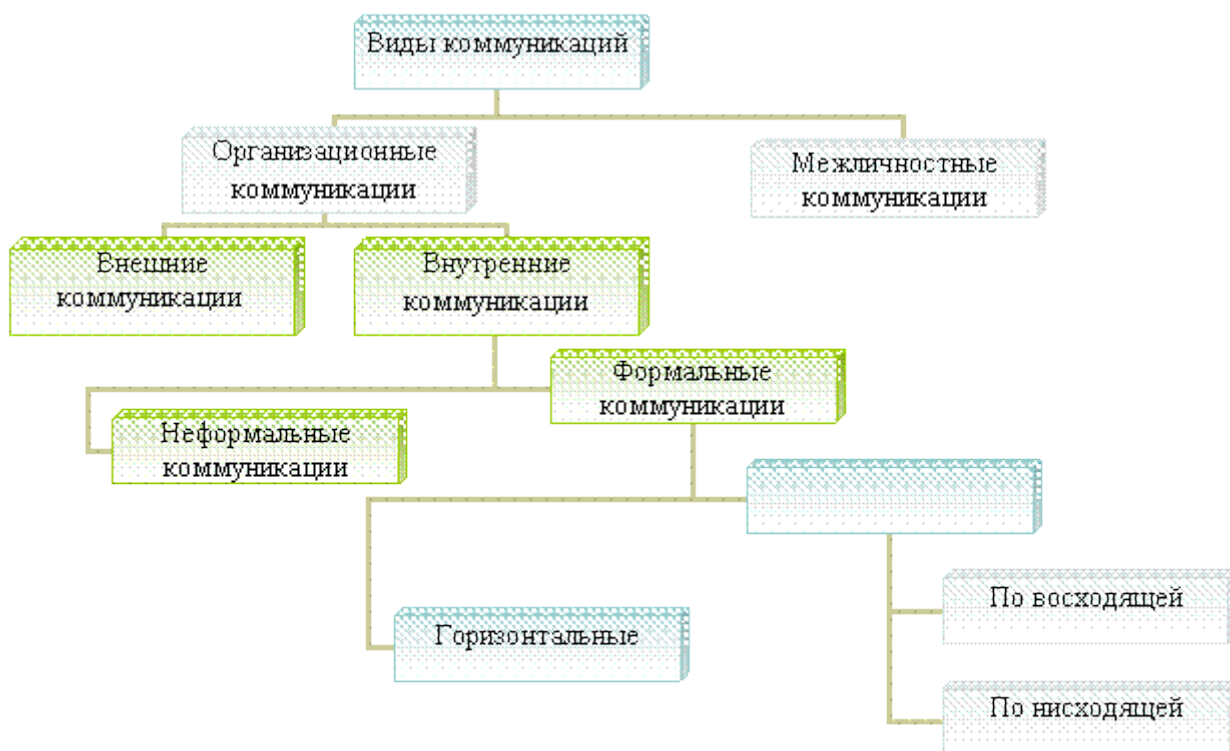
Кто такие стейкхолдеры?



### Основные стейкхолдеры местного сообщества

Кто/Что?	Ключевые интересы?	Телефон/Email?	С кем связаться?
Организации, связанные с охраной окружающей среды			
Бизнес/Промышленность			
Общественные организации			
Школьные/студенческие лидеры			
Сотрудники местной администрации			
Отдел по планированию			
Отдел по охране окружающей среды			
Социальный отдел			
Отдел по экономическому развитию			
СМИ/PR организации			
Культурные/этнические/религиозные группы			
Религиозные организации			
Уважаемые граждане			
Торговая Палата			
Региональные и национальные агентства			
Школы и университеты			

# КОММУНИКАЦИИ



## Карта потребностей

---

Ниже на листе схематично изобразите основные проблемы, остро стоящие перед местным сообществом (*безработица, брошенные дети, экология и т.п.*). Распределите их по степени важности актуальности - в центре наиболее важные, к границам менее важные.

## Карта возможностей

---

Ниже на листе схематично изобразите возможности, которыми обладает территория и местное сообщество (*парки, зоны отдыха, школы, известные люди и т.п.*). Распределите их по степени важности и значимости - в центре наиболее важные, к границам менее важные.



## РЕСУРСЫ

---

Определение

Виды

Формула ресурсов

## Метафорическая деловая игра по сказке «Королевство кривых зеркал»

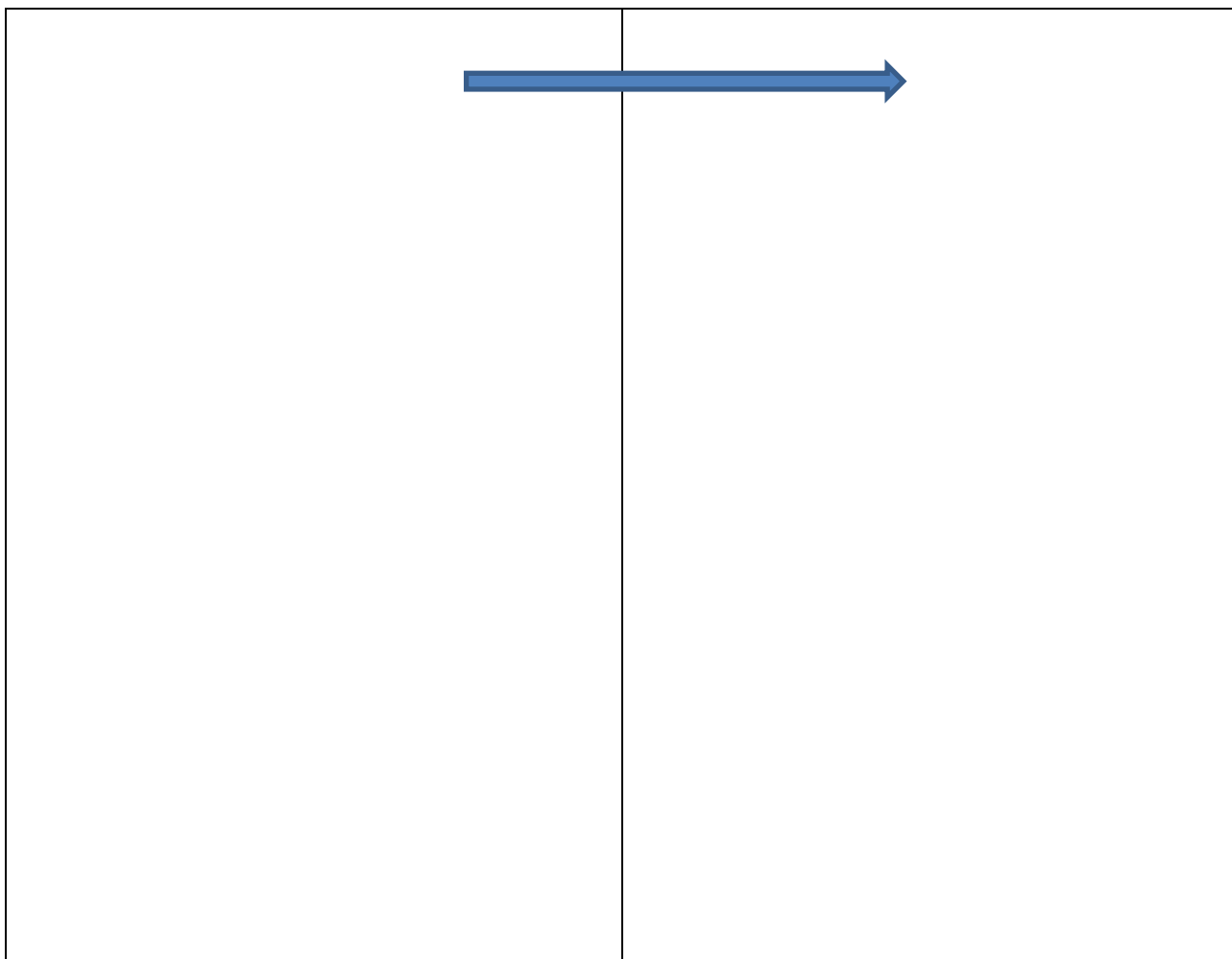
**Ситуация.** Каждый раз, когда руководителя проекта (организации) нет на месте, работа разваливается. Сотрудники и волонтеры организации не могут работать самостоятельно. Каким образом организовать работу так, что бы сотрудники и волонтеры стали самостоятельными, могли координировать работу друг-с другом, нести ответственность за результат даже в отсутствие руководителя?

**Метафора.** Эпизод, когда бабушка уходила в магазин и велела своей внучке Оле делать уроки. При этом бабушка запретила есть Оле варенье из шкафа. Оля ангельским голосом пообещала. Как только бабушка ушла, Оля перестала делать уроки и побежала к шкафу есть варенье.

*Первая команда – «Оля»* (аналогия с сотрудниками).

Инструкция: «При каких условиях вы будете делать уроки и не есть варенье в отсутствие бабушки?»

*Вторая команда – «Бабушка»* (аналогия с руководителем). Инструкция: «Что вам нужно сделать, чтобы в ваше отсутствие Оля делала уроки а не ела варенье?» Команда начинает презентацию первой.



## **КАРТА РЕСУРСОВ**

---

## ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### Тест "Поглотители времени"

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытки слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие представления о предстоящих задачах.
5. Плохое планирование дня.
6. Заваленный письменный стол.
7. Чрезмерное чтение (любой литературы, даже новой)
8. Досье (банк данных).
9. Недостаток мотивации.
10. Телефон, звонки, отрывающие от дела.
11. Поиски записей, адресов, телефонов.
12. Недостаток кооперации.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать "нет".
15. Неполная или запоздалая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение на внешние факторы.
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам.
21. Нечеткая обратная связь или ее отсутствие.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром откладывания.
26. Желание знать ВСЕ факты.
27. Длительное ожидание.
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование полномочий.
30. Недостаточный контроль за делегированием полномочий.

*Теперь выделите два важнейших поглотителя времени.  
С ними можно начинать целенаправленно работать уже сейчас.*

## **Возможности местного сообщества**

---

**Изучение человеческих ресурсов местного сообщества – индивидуальные способности**

- Молодежь
- Люди преклонного возраста
- Инвалиды
- Люди живущие за счет социальной помощи
- Местные люди искусства

**Раскрытие возможностей местных учреждений и организаций**

- Ассоциации
- Организации
- Учреждения
  - Парки
  - Библиотеки
  - Школы
  - Детские учреждения
  - ...

**развитие местного сообщества за счет внутренних ресурсов**

- 1 – составление карты ресурсов
- 2 – установление партнерских отношений
- 3 – мобилизация на экономическое развитие
- 4 – совместная разработка стратегии и плана
- 5 – привлечение внешних ресурсов



## **План совместных действий**

## **Ключевые факторы успеха деятельности координатора**



# 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.

## Рефлексия второго дня тренинга

### 1. Как мы шли.

Что запомнилось, отпечаталось 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

## Развитие местных сообществ как основа улучшения качества жизни людей

*Мария Кроль. Аналитик Лаборатории социальных инноваций*

Сообщество или община — один из самых старых социальных институтов в истории развития человечества. Как отмечал Рене Дюбо[1], более 100 миллиардов людей проживало на Земле со времен позднего Палеолита, и подавляющее большинство из них провели свою жизнь, будучи интегрированными в небольшие группы, редко превышающие несколько сотен человек. Необходимость в общине присутствовала так долго, что она закрепилась в генах людей, «современный человек, - утверждал Дюбо – все еще имеет биологическую потребность быть частью [небольшой] группы»[2].

Принадлежность к определенной социальной группе при этом долгое время была обусловлена проживанием людей на той или иной территории. Так, они были частью племени, деревенской общины, городской ремесленной корпорации. Под воздействием процессов индустриализации и урбанизации, а также централизации государственной власти такие жестко привязанные к территории формы социальной самоорганизации людей (племя, деревенская община, городская ремесленная корпорация) в большой степени остались в прошлом. В современном постиндустриальном мире с его уровнем разделения труда, информационными и, не только, технологиями, глобализацией протекающих социально-экономических процессов принадлежность человека к той или иной социальной группе приобрела зачастую новую экстратерриториальную форму. Социальные связи между людьми, проживающими на одной территории стали ослабевать и распадаться. Общность места как основа социальной интеграции человека была вытеснена общностью интересов. Таким образом, границы сообщества места и сообщества интересов, казалось бы, перестали совпадать.

Однако, наряду с развитием глобализации и другими процессами, способствовавшими переходу от сообществ места к сообществам интересов, протекали также иные процессы, обеспечившие, в свою очередь, возрождение местных сообществ. Так, результатом распространения принципов децентрализации государственного управления, а также принципов партиципативной демократии и идеи необходимости вовлечения гражданского общества в процесс принятия решений стало осознание объективной общности интересов людей, проживающих в рамках одной территориально-административной единицы. А именно, общности интересов, связанной с благоустройством территории и с созданием необходимой хозяйственной и социальной инфраструктуры для обеспечения высокого качества жизни людей.

В развитых странах выявление связи между формированием (и/или укреплением) местных сообществ, способностью людей к самоорганизации и их качеством жизни стало важной идейной основой для распространения во второй половине XX века проблематики развития местных сообществ. Таким образом, установление двойной корреляции - между уровнем развития местного сообщества и способностью людей к самоорганизации на локальном уровне, а также между способностью людей к самоорганизации на локальном уровне и их качеством жизни – легла в основу возрождения сообщества места.

В мировой практике деятельность по развитию местных сообществ (community development) с одной стороны подразумевает объединение людей, проживающих на одной территории, и продуцирование у них чувства принадлежности к одной социальной группе, обладающей общими интересами. С другой стороны, деятельность по развитию местных сообществ подразумевает деятельность по развитию хозяйственной инфраструктуры (создание рабочих мест, развитие системы здравоохранения, образования и т.д.) для комфортного проживания людей на соответствующей территории. Реализуемость второго, утверждают теоретики и практики развития местных сообществ, невозможна без успешности первого. Так, например, в Западной Европе внедрение практик по развитию местных сообществ стало результатом поиска эффективных механизмов развития бедных, неблагоустроенных, социально неблагополучных районов. Вовлечение людей в работу по благоустройству места своего проживания, в создание на своей территории развитой как хозяйственной, так и социальной инфраструктуры было определено в качестве залога успеха в деле развития неблагополучных районов. Отсутствие благоустроенности территории во многом стало рассматриваться как следствие неспособности людей к самоорганизации, обусловленной в свою очередь слабостью или отсутствием социальных связей между людьми. Социальная изоляция и маргинализация жителей стали восприниматься как препятствие к улучшению качества жизни через инфраструктурное благоустройство территории. Таким образом, развитие конкретной территории стало рассматриваться как неразрывно связанное с развитием местного сообщества, то есть, воссозданием социальных связей между проживающими на территории людьми или наращиванием так называемого социального капитала.

Под социальным капиталом здесь понимается уровень социальной связности группы людей, проживающих на одной территории. Чем более развиты социальные сети, в которые интегрированы люди, или, иначе говоря, чем более развиты горизонтальные связи и отношения доверия между людьми, тем выше уровень социального капитала группы. Высокий уровень социального капитала является важным условием формирования и укрепления местных сообществ.

Наращивание социального капитала и, тем самым, структурирование взаимоотношений между людьми является, таким образом, важной основой для эффективной самоорганизации людей на локальном уровне. При этом, способность к самоорганизации понимается как способность к коллективному утверждению направлений развития территории, к совместному принятию решений и осуществлению совместных действий, направленных на реализацию этих решений. Рассматриваемая через призму государственного управления способность людей к самоорганизации может быть определена как основа для выработки локальных ответов на локальные проблемы. Все более популярным среди представителей государственной власти на локальном уровне стало так называемое интерактивное управление, подразумевающее привлечение жителей к процессу принятия управленческих решений на ранних стадиях. В этом контексте, развитие местного сообщества представляет собой развитие способности людей к инициативе, к участию в выработке коллективных решений по вопросам местного значения.

Главными задачами, которые ставят перед собой практики развития местных сообществ, являются:

- наращивание способностей населения [к совместным позитивным действиям] (capacity building)
- наделение населения властью [над условиями своей жизни] (community empowerment), превращение местных жителей из субъектов воздействия в субъекты действия, развитие партиципативной демократии и вовлечение жителей в развитие территории (enhanced participation)
- продуцирование отношений доверия, солидарности, партнерства, взаимного уважения между людьми на локальном уровне, укрепление готовности людей к сотрудничеству, формирование у жителей чувства принадлежности, осознания общности интересов, генерирование социальных связей (наращивание социального капитала), противодействие социальной изоляции.

Для решения этих задач необходимо понимание механизмов развития местных сообществ. То есть механизмов наращивания социального капитала, формирования у местных жителей чувства принадлежности и общности интересов, а также способности людей коллективно отстаивать эти интересы.

#### Механизмы развития местных сообществ.

На сегодняшний день наиболее эффективным и получившим наибольшее распространение инструментом развития местных сообществ стало вовлечение людей в совместную деятельность, направленную на достижение общественного блага или обоюдной пользы для всех участников. Такой деятельностью может быть, участие людей в мероприятиях, направленных на благоустройство территории проживания людей (например, экологические акции). Это может быть также вовлечение людей в волонтерскую деятельность, направленную, например, на оказание помощи социально незащищенным группам населения. Особенно эффективным в деле создания и укрепления местных сообществ показало себя привлечение людей к участию в мероприятиях культурного характера, таких, например, как местные тематические фестивали, концерты, ярмарки, так называемые гаражные распродажи и т.д. Еще одной важной рамкой для совместной деятельности людей, проживающих на одной территории, являются на сегодняшний день ассоциативные организации (ассоциации и клубы, объединяющие людей, разделяющих интересы и увлечения, спортивные команды и т.д.). Ассоциативные организации построены на основе личных симпатий, взаимной привязанности, общих интересов.

Такая совместная деятельность обладает удивительной способностью формировать местные сообщества. Она формирует фундамент для объединения людей, а также для генерирования их способности к совместному действию на локальном уровне. Этот фундамент состоит при этом из двух элементов:

- создание и укрепление социальных связей между людьми
- формирование способности людей формулировать общие цели и самоорганизовываться для достижения поставленных целей.

Таким образом, совместная деятельность, направленная на достижение общественного блага или обоюдной пользы для всех участников, позволяет создавать социальную инфраструктуру (социальные связи между людьми, отношения партнерства, солидарности, доверия, взаимного уважения), формировать у жителей навыки кооперации, инициативности, коллективного действия. Также такая совместная деятельность позволяет формировать понимание у людей общности их

интересов, а также эффективности применения коллективной формы действия для отстаивания общих интересов.

Можно предположить, что именно отсутствие навыков кооперации и низовой организации коллективного действия, а также отсутствие понимания общности интересов и эффективности их коллективного отстаивания являются причинами частого отсутствия или слабости местных сообществ в России. Достаточно развитые в обществе социальные связи используются людьми не для коллективной самоорганизации и отстаивания общих интересов, а для достижения индивидуальных целей. Попытки изоляции от окружающей общественной среды и создания отдельными людьми «островов» развитой инфраструктуры не способны обеспечить долгосрочного и стабильного сохранения достигнутого ими качества жизни.

Отторжение идеи общности интересов может рассматриваться как результат наследия советского периода развития российского государства, когда общие интересы граждан не формулировались самими людьми, и, будучи насаждаемыми сверху, не отвечали истинным потребностям людей. В этой связи, именно осознание людьми недостаточности и неэффективности индивидуальных действий для преобразования как хозяйственной, так и социальной инфраструктуры, а соответственно и улучшения собственного качества жизни является важным условием, как для построения местных сообществ, так и для общего стабильного социально-экономического развития России в целом.

Особенно важным следствием вовлечения людей в совместную позитивную деятельность в рамках развития местного сообщества является появление у людей веры в собственные возможности, в способность сделать что-то хорошее, красивое, интересное, доброе вместе, в способность изменять окружающий, находящийся в непосредственной близости мир к лучшему. При этом формирование местного сообщества и совместная деятельность входящих в него людей способствуют развитию экономической и социальной среды их проживания, подтверждая тем самым веру людей в собственные возможности. Деятельность по развитию местных сообществ, таким образом, глубоко позитивна, она направлена на обретение людьми силы.

*Обзор подготовлен под руководством и при участии Дмитрия Шеймана*

### **Общая характеристика местного сообщества: признаки, критерии определения границ**

В настоящее время существуют более 100 определений МС. Большинство из них содержит ссылку на географический район (территорию), общественность и социальное положение.

*Местное сообщество* – это группа людей в природной окружающей среде с географическими, административными и социальными границами и достаточно развитыми экономическими взаимосвязями.

Понятие "местное сообщество" — несмотря на различие в трактовках, большинство ученых признают наличие четырех основных признаков сообщества:

1. Население/общность людей (историческая, культурная, соседская и т. д.).
2. Место (территория), пространство в пределах определенных границ (географических, административных, экономических, информационных и т. д.).
3. Социальное взаимодействие (соседские отношения, общие правила и нормы поведения, общее правительство, общественные услуги, организации, взаимосвязь в производственной деятельности и т. л.).
4. Чувство сообщества/психологическая идентификация с сообществом (общность ценностей, чувство принадлежности, чувство сопричастности к событиям в сообществе, чувство ответственности перед сообществом и т. д.)

*Население* — важнейшая характеристика местного сообщества. При описании местного сообщества важно принять во внимание как демографические характеристики населения, так и характеристики его образа жизни с национальными, культурными, историческими особенностями и традициями.

#### **Границы местного сообщества**

Деятельность и взаимоотношения людей разнообразны. Они имеют пространственное и временное измерения. Существуют различные границы взаимодействия, а значит, и границы местного сообщества. В течение дня жителю города или сельской местности необходимо добраться на работу, вернуться домой. приобрести необходимые товары, получить различного рода услуги, разрешить проблемы делового и личного характера. Сами потребности определяют границы общения. Отсюда множественность критериев определения границ местного сообщества.

Независимо от подхода общие интересы и заботы определяют границы местного сообщества, и они генерируют ряд функциональных местных подсообществ. "Функциональное подсообщество" находится в пределах границ более крупного местного сообщества и определяется отдельной проблемой или функцией. Примерами "функционального подсообщества" могут быть **ареал торговли и ареал трудовых ресурсов**. Под ареалом торговли понимается территория, жители которой покупают существенную часть товаров, произведенных в местном сообществе. Ареал торговли может во многих случаях выходить за пределы административных границ местного сообщества. По аналогии с ареалом торговли географическое пространство, с территории которого местное сообщество привлекает рабочую силу, можно назвать ареалом трудовых ресурсов местного сообщества.

Таким образом, экономические границы местного сообщества в значительной степени определяются этими двумя "функциональными подсообществами" — ареалом торговли и ареалом трудовых ресурсов.

С точки зрения компетенции местного правительства сообщество имеет одни границы, с точки зрения природной среды — другие. Многие авторы признают, что сети коммуникаций также определяют границы местного сообщества. Район распространения какой-то газеты или досягаемости передач радио или телевидения является частью одного местного сообщества, поскольку люди получают информацию из одного источника.

Местное сообщество можно также определить на основе источника услуг, которые получают все члены данного сообщества. Например, можно отнести к категории местного сообщества всех жителей, получающих медицинскую помощь в одном медицинском учреждении независимо от того, в каком административном округе они проживают.

Таким образом, любое определение границ местного сообщества должно учитывать те связи или общие интересы, которые представляют наибольшее значение для изучаемого вопроса независимо от того, общие или специальные критерии используются для определения границ местного сообщества, какое-то число жителей всегда будет исключено из группы с общими интересом.

Существующие в настоящее время подходы к трактовке сущности местного сообщества и определению его границ на основе разнообразных критериев, вытекающих из понимания общих потребностей и интересов людей, не так уж и новы. В работе российского классика муниципальной теории Л. А. Велихова встречаем рассуждение о множественности границ городского хозяйства: "Признак территориальной ограниченности нужно понимать с определенной долей условности, так как границ может быть несколько, а с быстрым развитием экономики городов, сел они могут быстро меняться". Он выделяет несколько критериев определения границ местного хозяйства, которые нельзя не учитывать:

- а) "внутренняя граница" (в городе, например, "внутреннее кольцо" отделяет город от пригородов, предместий; в сельской местности это разделение менее заметно или не существует);
- б) "селитебная черта" отделяет заселенную часть территории города, села от парковых или лесных зон, сельскохозяйственных или пустующих земель и т. п.;
- в) "муниципальная черта", объединяющая город, район как юридическое лицо с его земельной собственностью и вообще всю местность, подведомственную муниципалитету или местной администрации (к сожалению, этот критерий в рамках существующих правовых норм неприменим к территориям сельских администраций, полномочия которых сведены к минимуму);
- г) "административная" граница города, района, территории сельской администрации;
- л) "экономическая граница", которая охватывает не только, например, город с его пригородами или село, станицу вместе с ближайшими хуторами, но и городки, поселения, хутора, наконец, группы домов, официально не присоединенных к городу или станице, но экономически тяготеющих к ним, составляющих в сущности единый организм.

Не учитывая все эти границы, которые формально не всегда признаются, можно прийти к самым противоречивым выводам о населении той или иной местности, границах его хозяйственной жизни, сферах деятельности, об источниках доходов семей, проживающих в этой местности.

Важнейшей характеристикой местного сообщества является *психологическое чувство сообщества/чувство соседства*, так как степень развитости этого чувства решающим образом

влияет на интегрированность и жизнеспособность сообщества, его возможность решать важные для людей проблемы. Осуществимость таких личных потребностей, как потребность в общении, разнообразии жизни, ощущении своей полезности и в заботе со стороны окружающих, — чрезвычайно важный компонент в жизни человека.

Мак-Миллан и Чавис называют четыре фактора составляющих чувства сообщества:

**1) членство**, т. е. чувство принадлежности и эмоциональной безопасности. Это чувство предполагает признание определенных границ, которые помогают отличить "своего" от "чужака". Такими границами могут являться физические объекты, например реки или дороги. Границы могут определяться и признанной системой символов — названием местности, архитектурным стилем, близостью к каким-либо ориентирам..

**2) влияние**, т. е. возможность ощущать себя свободным, испытывая при этом чувство слитности с сообществом и приверженности его ценностям и интересам.

**3) интегрированность** и осуществимость личных желаний человека, т. е. чувство единения с другими людьми, основывающееся на ценностях, которые соответствуют интересам как сообщества, так и индивида. Это связано с позитивной поддержкой поведения индивида, статусом члена сообщества, оценкой его успехов или способностей.

**4) разделенная эмоциональная связь**, т. е. ощущение общности судеб, включая степень и характер взаимодействия членов сообщества. Социологи утверждают, что развитость эмоциональных связей можно определить самым простым способом — по количеству людей, которые могут назвать имена своих соседей.

Чувство сообщества оказывает существенное влияние на политическую, экономическую и другие стороны жизни его членов.

Дулитл и Мак-Дональд считают, что чем безопаснее и спокойнее чувствуют себя люди в месте проживания, тем большую готовность к сотрудничеству они проявляют. Это чувство отражается и на объеме потребления товаров и услуг местного происхождения.

<http://refrend.ru/764219.html>

#### **Стейкхолдеры: зона особого внимания**

Как только в мире рождается новый проект, у него сразу появляются друзья и враги. Объясняется это очень просто: любой проект влечет за собой изменения. Ну а люди на перемены реагируют по-разному – кто-то к ним готов и горячо приветствует, а кто-то перемен не любит и боится, потому что видит в них угрозу для своего статуса, образа жизни, стабильности или, что еще хуже, появление у себя дополнительной работы. И первые, и вторые могут оказаться в числе людей, способных повлиять на ход и результат проекта.

Люди и организации, оказывающие влияние на проект, называются стейкхолдерами. Прижившийся в среде отечественных менеджеров проектов термин «стейкхолдер» (от английского stakeholder, буквально – «владелец доли») в официальной литературе переводится по-разному. РМВОК предлагает вариант «заинтересованная сторона», наш ГОСТ 51897-2002 – «причастная сторона» (гостовский перевод, пожалуй, более точный).

Стейкхолдерами могут быть:

\*Те, кто активно вовлечен в проект и работает в нем (проектная команда, спонсор, управляющий комитет, привлеченные сторонние компании и другие исполнители и т.д.)

\*Те, на чьи интересы может повлиять проект и кто будет пользоваться его результатами (заказчики, руководители функциональных подразделений и их сотрудники, бизнес-партнеры, клиенты, покупатели и т.д.)

\*Те, кто в проект не вовлечен, но кто, в силу своего положения или профессиональной деятельности, может на него влиять (топ-менеджеры компании, владельцы и инвесторы, акционеры, кредиторы, внешние и внутренние партнеры, регулирующие государственные органы и т.д.)

Менеджеру проектов приходится иметь дело со всеми типами стейкхолдеров. Его задача – выявить ключевых для проекта стейкхолдеров и управлять их влиянием таким образом, чтобы снизить негативные последствия этого влияния и усилить позитивные. Другими словами, менеджер проекта должен управлять стейкхолдерами так, чтобы проект был успешен. Легко сказать, но невероятно

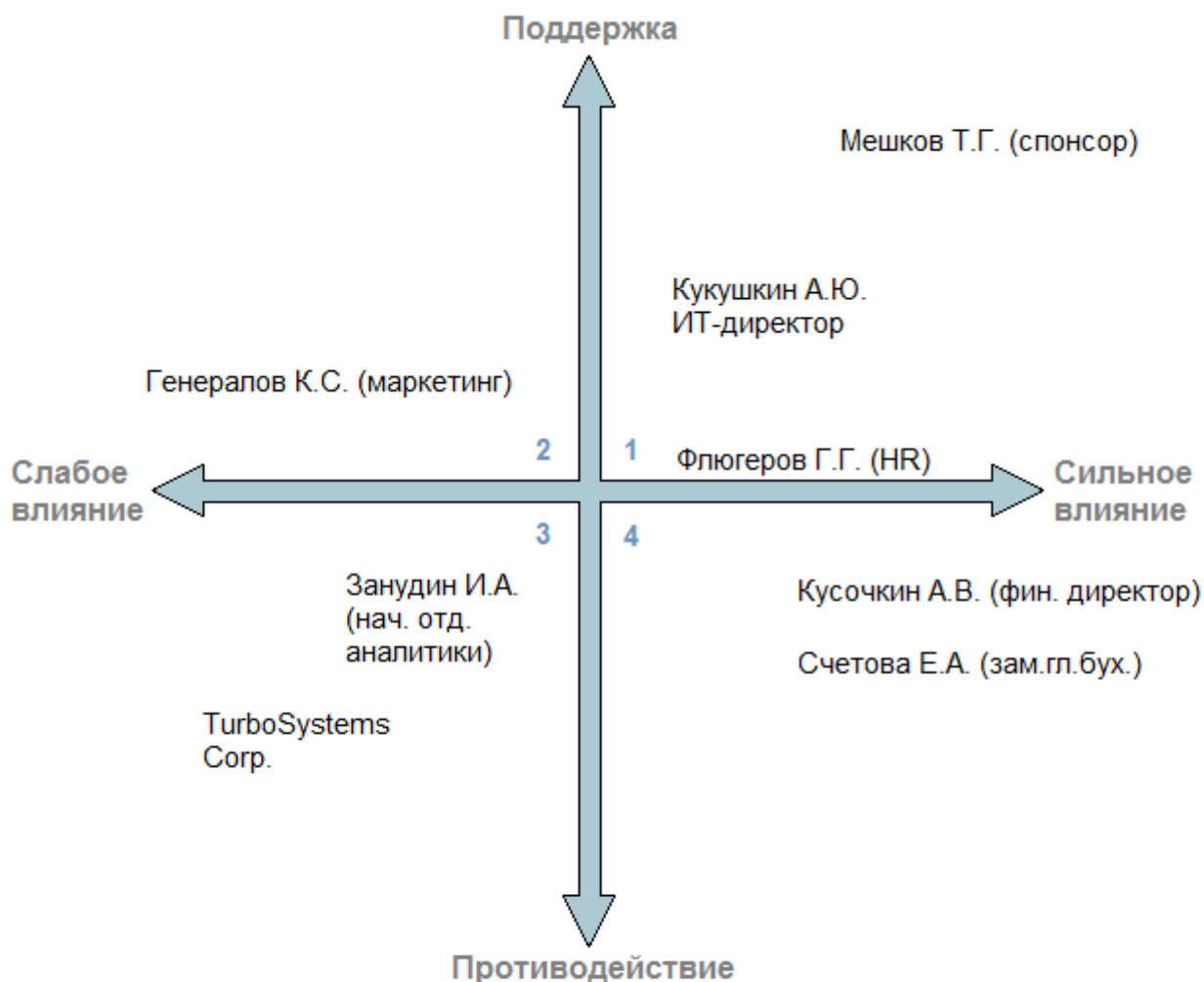


сложно сделать – менеджер сталкивается с противоречащими друг другу точками зрения и интересами людей, часто занимающих гораздо более высокое положение в компании, чем у него, корпоративными политическими интригами, подковерной борьбой. Неслучайно гуру управления проектами советуют оградить команду от внешних воздействий, вплоть до выделения ей отдельного помещения вне офиса. Именно так поступил в свое время молодой Стив Джобс, создававший Макинтош. Кстати, он убил этим еще одного зайца – подчеркнул элитарность членов команды и их принадлежность к числу избранных, а заодно повысил престиж проекта.

Но вернемся к нашим реалиям – никто не выделит нам отдельный офис и не перенесет на время проекта на необитаемый остров. Поэтому единственное что нам остается – пользоваться методикой работы со стейкхолдерами, суть которой состоит в следующем.

На первом шаге мы должны выявить всех стейкхолдеров. Садимся за стол, берем ручку и бумажку (ой, простите, конечно же iPad) и начинаем выписывать всех людей и организации, которые могут повлиять на проект. Результат – список стейкхолдеров. Хорошо на этом шаге подключить команду проекта и спонсора – вы можете просто не знать обо всех причастных сторонах, особенно в начале проекта.

На втором шаге классифицируем стейкхолдеров по их влиянию на проект и заинтересованности в нем. При этом удобно использовать вот такое графическое представление, которое называется матрицей поддержки и влияния:



На горизонтальной оси показано влияние стейкхолдера на проект, от сильного к слабому, а на вертикальной – отношение к проекту, от поддержки до противодействия. Оси делят плоскость на четыре квадранта.

В квадранте 1 находятся те, кто приносит в нашу жизнь радость и спокойствие. :-) Прежде всего, это спонсор. Если спонсор не попал в первый квадрант, у вашего проекта жизнь будет короткой и безрадостной. В этом же квадранте должна быть и команда проекта. Также там могут оказаться заказчики и другие заинтересованные стороны, например, топ-менеджер компании, в работу которого проект принесет положительные изменения. Менеджер проекта должен в первую очередь работать с этим квадрантом – ведь в нем сосредоточена движущая сила проекта, ей нужно активно управлять. Нельзя допустить перехода стейкхолдеров из этого квадранта в другие – от этого проект всегда проиграет. Стратегия работы с этим квадрантом – «активно управлять и не упустить!»

В квадранте 2 те, кто рад вашему проекту, но не имеет на него большого влияния. Возможно, они не очень влиятельны и в компании. Нужно регулярно информировать этих людей о ходе проекта – это поддержит их интерес и сохранит общий позитивный настрой. И кто знает, не перейдут ли они в квадрант 1 в будущем, например, сделав карьеру? Основная стратегия работы с этим квадрантом – «держат в курсе и в тонусе!».

В квадранте 3 слабые противники проекта. Их противодействие сильно, но влияние незначительно. Надо держать их в поле зрения, а то вдруг они станут сильными? Ну и хорошей стратегией будет перетащить их хотя бы в квадрант 2. Возможно, они просто не понимают своих выгод от проекта, помогите им их увидеть. Основное правило работы с этим квадрантом – «не пренебрегать!».

В четвертом квадранте притаились опасные враги проекта. Не исключено, что вам в одиночку с ними не справиться. Вот для таких случаев и нужно привлекать спонсора и других обитателей первого квадранта, чтобы через них влиять на противников. Стратегия работы с квадрантом 4 – «быть готовым к опасности и опережать!».

Обратите внимание на господина Флюгерова. Он у нас фигура довольно влиятельная, но по отношению к проекту почти нейтрален. Бывают случаи, когда стейкхолдеры располагаются на осях или близко к ним. Такое неустойчивое положение представляет собой потенциальные зоны риска для вашего проекта, надо поработать с этими стейкхолдерами дополнительно. Иначе, по всем законам подлости, нейтральные стейкхолдеры станут врагами проекта.

На третьем шаге вырабатываем план действий – как нам влиять на каждого стейкхолдера, в зависимости от того, в каком он квадранте, и с учетом внутренних условий проекта. По каждому стейкхолдеру у менеджера проекта должны быть готовы ответы на вопросы:

- \*В чем он заинтересован? Каковы его цели в проекте?
- \*Как изменится его жизнь, если проект будет успешен? А если неуспешен?
- \*Почему он в этом квадранте? Можно ли перетащить его в другие?
- \*Как он может помочь и навредить проекту?
- \*Как не дать навредить и, если это произошло, как нейтрализовать последствия?
- \*Как усилить его позитивное влияние?

Когда план действий готов, можно работать с каждым стейкхолдером и регулярно обновлять нашу матрицу, ведь жизнь на месте не стоит – появляются новые стейкхолдеры, старые переходят в другие квадранты. И очень хорошо, если это результат вашего воздействия, а не происки злодеев и негодяев.

Ну и последнее. Когда я говорю о влиянии стейкхолдера на проект, то, конечно, речь идет о влиянии на сроки, объем проекта, бюджет и качество. Это очень важно, но не это главное. Самое важное – это влияние на менеджера проекта, от которого во многом и зависят все эти параметры. Не абстрактные экономико-временные функции, а вы сами объект влияния стейкхолдеров. Именно вам будет (и должен) помогать спонсор, на вас будут давить противники проекта, как сильные, так и слабые. Не столько отношением к каким-то экономическим показателям, сколько субъективным отношением к вам лично будет определяться отношение стейкхолдера к проекту.

<http://habrahabr.ru/post/127630/>



Каналы неличной коммуникации предполагают передачу информации без личного контакта и обратной связи. К видам этих каналов можно отнести:

- средства массового и избирательного воздействия: средства массового воздействия - на широкие круги; средства избирательного воздействия - на определенную целевую аудиторию;
- специфическая атмосфера - понимают среду, которая специально создается;
- мероприятия событийного характера представляют собой специально организованные мероприятия, которые должны донести до аудитории определенную информацию.

Для каналов неличной коммуникации характерен двухступенчатый поток информации: на первой ступени идея должна усваиваться лидерами мнений, на второй - остальными представителями контактной аудитории. Целесообразность такой структуры информационного потока при неличных коммуникациях обусловлена следующими причинами:

- мнение всей общественности формируют именно лидеры мнений поэтому они относятся к первичной аудитории;
- внутри каждого общественного класса идея распространяется от лидера к остальной аудитории (люди общаются с себе подобными, поэтому идеи исходят от высших слоев данного класса к низшим);
- идея должна создаваться исходя из предыдущего воздействия на лидеров (например, фармацевтическая фирма первоначально должна обратить внимание на ведущих врачей).

Личные каналы эффективны в таких случаях:

- для малого бизнеса ввиду ограниченности средств;
- при высокой степени концентрации потребителей;
- при продаже дорогостоящих товаров или товаров повышенного риска;
- при необходимости демонстрации товара в действии;
- при необходимости учета личных требований заказчика и изменения при этом товара.

Личная коммуникация приводит к одному очень существенному результату, недоступному безличным коммуникациям: она устанавливает прямой контакт покупателя и продавца (или агента). Результатом этого является возможность установления длительных контактов, внесения изменений в цену, получение обратной связи и др.

В применении к работе веб-центра каналы распространения информации понимаются как визуализированные направленные графы маршрута распространения информации по социальной сети.

Литература и ссылки:

1. Лукина М.М., Фомичева И.Д. СМИ в пространстве Интернета. М., 2005, серия «Интернет-журналистика».
2. Соколов А.В. Общая теория социальной коммуникации. М., 2002.
3. Шаповалова О.А. Какова роль СМИ в распространении информации о здоровье. Электронный ресурс: <http://ecsocman.hse.ru/text/16207007.html>

## 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.

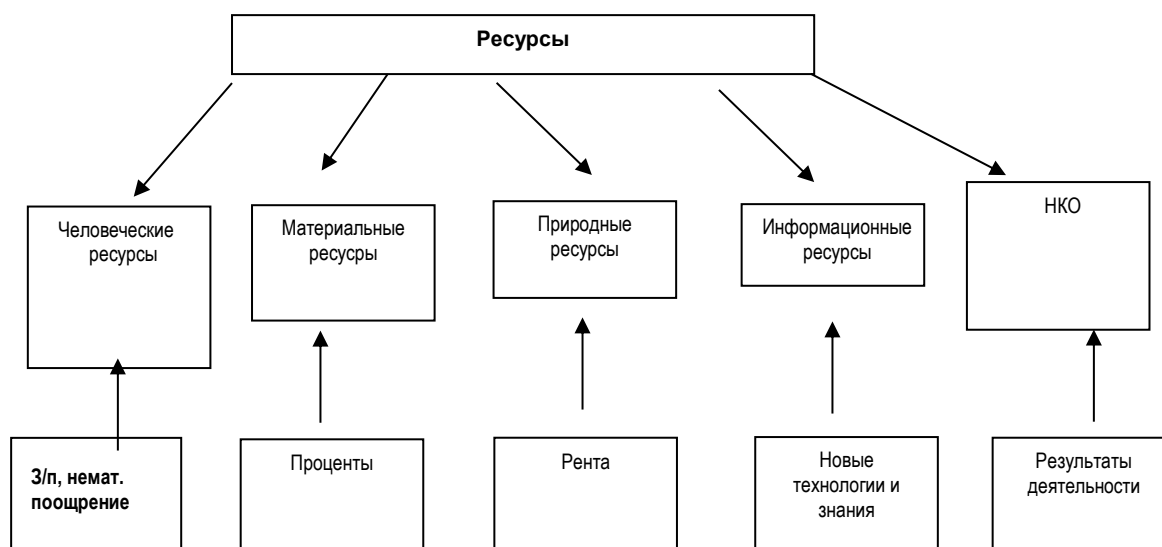


Рис. 1. Ресурсы для НКО

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.

### **Отрывок из пособия «Я открываю свое собственное дело»**

*Баженова С.*

Существует много теорий эффективного управления временем. Одной из них является теория Стивена Кови, лично мне она импонирует больше всего. Суть этой теории в утверждении — эффективное управление временем на самом деле является управление самим собой на основе приоритетов. Стивен Кови разделил все дела, которые выполняют люди, на группы, положив в основу два критерия: срочность и важность. Получилось 4 группы:

- 1) *Срочные и важные* — это всегда кризисы, неотложные дела, которые требуют немедленного решения. Именно здесь мы теряем свое здоровье и тратим много нервной энергии.
- 2) *Несрочные и важные* — это планирование, сбалансированность всех сфер жизни человека, предотвращение кризисных ситуаций и т.д. Для меня это путь к успеху.
- 3) *Срочные и неважные* — это выполнение дел для других людей, неважные для вас, разговоры и т.д.

- 4) *Несрочные и неважные* — это праздное времяпровождение, лежание на диване, просмотр без разбора телевизионных программ (слишком много ТВ), прожигание жизни и т.д.

Когда человек проводит почти все свое время в группе №1, то результатом его деятельности являются нервные срывы, подорванное здоровье. Проживание жизни в группах №№ 3,4 приводит к тому, что человек теряет смысл своей жизни и жизнь проходит, как бы мимо. Так называемые «пожиратели» нашего времени находятся как раз здесь. Настоящая эффективность — это пребывание в группе № 2, где находятся дела не срочные, но очень важные. Те которые составляют смысл нашей жизни. Учитесь больше всего времени проводить в группе дел № 2, для этого определите свои жизненные приоритеты, ставьте цели и на основании этого планируйте свои дела.

Еще одним важным моментом личного тайм-менеджмента является создание своей системы ведения ежедневника.

Для меня эффективной оказалась следующая структура планирования дел:

Сначала я планирую дела на год. Потом на каждый месяц расписываю задачи и составляю план-сетку. В соответствии с этим планом я расписываю задачи на ближайшую неделю. Имея такую систему, достаточно легко составлять план на каждый день. Я не использую для себя стандартный ежедневник. Для меня они слишком ограничены. Я создаю свой ежедневник сама. Для этого использую яркую цветную бумагу, красивые фломастеры, текстовыделители, рамочки. Мне интересно планировать, я превратила этот процесс в увлекательную и красивую игру - придумываю, каким цветом выделить неделю, как раскрасить ближайший месяц. Мне это нравится, мое общение с ежедневником доставляет мне удовольствие и я заметила — спланированное выполняется, в моей жизни становится больше дел из категории №2. остается лишь и вам пожелать того же.

### **Технология контроля времени**

Для управления такой тонкой материей, как время, контроль особенно важен.

Метод «пяти пальцев» (по Л. Зайверту). Лотар Зайверт предлагает простой и очень удобный метод ежедневного итогового контроля в тайм-менеджменте, так называемый метод пяти пальцев. Метод является элементарной техникой, в которой за каждым пальцем руки закреплен один из контролируемых параметров качества достижения цели.

Достаточно лишь посмотреть на ладонь правой руки и по первым буквам названия пальцев вспомнить параметры, на основании которых осуществляется контроль.

**М (мизинец)** — мысли, знания, информация. Мыслительный процесс. Что нового я сегодня узнал? Какие знания приобрел?

В чем возросла моя компетентность, усилился профессионализм? Какие новые и важные идеи сегодня меня озадачили?

**Б (безымянный)** — близость к цели. Что я сегодня сделал и чего я достиг?

**С (средний палец)** — состояние духа. Каким было сегодня мое преобладающее настроение, расположение духа? Что было связано с положительными эмоциями и высокой мотивацией?

**У (указательный)** — услуга, помощь. Сотрудничество. Чем я сегодня помог другим? Познакомился ли я с новыми людьми?

Улучшились ли мои взаимоотношения с коллегами (или наоборот)? С кем возник конфликт?

**Б (большой палец)** — бодрость, физическое состояние. Что я сделал сегодня для моего здоровья, поддержания моих физических сил? Что позволило отдохнуть, восстановить силы? Что сделано сегодня мною для поддержания здоровья, физической формы?

«Пятипальцевый» метод итогового контроля удобен прежде всего своей компактностью — он дает возможность быстро и качественно проконтролировать наиболее значимые итоги дня. При всей кажущейся простоте данный метод может быть вполне серьезным аналитическим инструментом.

**Таблица . Способы контроля, используемые в тайм-менеджменте**

Процесс	Результат
Самоконтроль	1. Ведение хронометража в течение дня
	2. Отметки в органайзере в течение дня
	3. Хронометраж отдельных трат времени
	4. Фиксация помех
	5. Использование интуиции
	6. Создание памяток
Внешний контроль	1. Ежедневный обзор выполненных задач, достигнутых целей. Анализ причин успехов и неудач
	2. Ежедневный экспресс-анализ качества времени
	3. Плановое подведение итогов по завершении недели, месяца и т. п.
Внешний контроль	1. Устная или письменная отчетность перед заинтересованными лицами в соответствии с договором
	2. Использование консультантов, получение оценки и обратной связи
	3. Письменная фиксация договоренностей
Внешний контроль	2. Взаимные обязательства (договор) при совместной работе
	3. Использование «напоминателей», «будильников», «контролеров времени»

**Технология делегирования**

Технология делегирования (передачи, поручения отдельной задачи или деятельности другому лицу) позволяет освободить время для выполнения руководящих функций (задач А) и предоставляет возможность другим сотрудникам раскрыть свои способности. Успешное делегирование предполагает: готовность делегирования (желание); способность к принятию делегирования (возможности). Делегирование является достаточно тонким инструментом управления. Прежде чем говорить о технологиях, рассмотрим, что можно делегировать.

**Таблица. Предмет делегирования**

Необходимо делегировать	Возможно	Ни в коем случае нельзя
1. Простые задачи технического (вспомогательного) характера	Представительские функции в некоторых ситуациях	Стратегические функции руководителя по определению целей, задач
2. Рутинную (простую и однотипную работу)	Частные задачи, требующие уникальных качеств (квалификации, опыта) сотрудника	Масштабные финансовые вопросы
3. Подготовительную работу	Обучающие задачи, при допустимых затратах на обучение и инструктаж сотрудника	Кадровые перемещения
4. Экспертные задачи, в которых сотрудник разбирается значительно лучше	Комплексные задачи, имеющие невысокую степень риска	Управленческие решения по результатам контроля (поощрения и наказания)
5. Задачи, которые другие могут выполнить быстрее и экономичнее		Задачи особой важности, срочности, высокой степени риска
6. Любые несрочные задачи, которые сотрудник качественно может решить сам		Вопросы безопасности

**Вопросы безопасности**

Грамотный процесс делегирования основан на психологических аспектах общения в профессиональной деятельности. Шесть вспомогательных вопросов по делегированию составляют основу технологии оперативного поручения профессиональных задач.

Что должно быть сделано? Сотруднику необходимо четко объяснить цель и результат порученного вида работы.

Кто должен это сделать? Докажите, почему именно этому специалисту вы поручаете свою деятельность, подчеркните его компетентность и ответственность.

Почему он должен это сделать? Обязательно прокомментируйте, что вы можете решить данную проблему сами, но заняты решением более важных задач.

Как он должен это сделать? Совместно разработайте наиболее эффективные методики решения делегируемой группы задач.

С помощью чего он должен это сделать? Посоветуйте необходимые средства и способы решения проблемы.

Когда он должен это сделать? Четко определите сроки исполнения деятельности.

**Техники организации времени в течении дня**

Приведем несколько примеров техник организации дня. Все они носят рекомендательный характер и могут служить лишь импульсом для составления вашего распорядка, поскольку лучшая система тайм-менеджмента — система, выбранная



вами. Что найти ее, необходимо попробовать уже известные техники, а затем выбрать те, которые наиболее удобны именно для вас.

**Правила начала дня.** Начинайте день с позитивного настроения. Старайтесь порадоваться началу нового дня. Настрой, с которым вы приступаете к решению предстоящих задач, имеет немаловажное значение для последующих успехов или неудач. Каждое утро, как рекомендовал это делать великий Пифагор своим ученикам, говорите себе следующие стихи: «Прежде чем встать от сладостных снов, навеваемых ночью, Думой раскинь, какие дела тебе день приготовил». Составьте реалистичный план на весь день. Вначале — ключевые задачи, к решению которых необходимо приступить без «раскачки». Утро — для сложных и важных дел!

**Правила середины дня.** Отклоняйте дополнительно возникающие несрочные проблемы. Избегайте незапланированных импульсивных действий. Своевременно делайте паузы и соблюдайте размеренный ритм профессиональной деятельности. Выполняйте важные задачи по возможности до полудня. Хорошо, если в течение рабочего дня получается выкроить хотя бы полчаса, в течение которого вы обдумываете и анализируете план текущего дня, вносите соответствующие коррективы.

**Правила завершения рабочего дня.** Все начатые небольшие дела старайтесь завершить в течение одного дня. Необходим контроль за результатами и самоконтроль. План на следующий день составляйте вечером! Или — как учил своих учеников уже упомянутый нами Пифагор: «Не допускай ленивого сна на усталые очи, Прежде чем на три вопроса о деле дневном не ответишь:

Что я сделал? Чего я не сделал? И что мне осталось?»). Таким образом, мы завершаем день спокойным анализом и планированием на завтра в спокойном позитивном настроении. Не допускайте тревожных мыслей и несуществующих причин для беспокойства, как сказал известный сатирик М.М. Жванецкий: «Будем бороться с трудностями по мере их поступления!»

**Техника саморазгрузки.** Одной из существенных предпосылок успешной работы является концентрация на действительно важном и существенном вместо распыления по мелочам. Вы сможете значительно улучшить свой стиль работы и разгрузить себя, если все свои рабочие задания будете сначала (кратко и принципиально) ставить под вопрос. Вопросы и меры по саморазгрузке, которые вы можете выбрать, приведены в таблице.

#### **Технология саморазгрузки**

Одна из основных проблем психологии профессионального здоровья — это неумение отдыхать. С точки зрения тайм-менеджмента, организация вашего рабочего дня должна соответствовать принципу: «Работа должна подчиняться мне, а не наоборот». Технология анализа деятельности и саморазгрузки в течение рабочего дня позволяет планировать свой отдых и, отдыхая, планировать время.

#### **Техника саморазгрузки**

<i>Вопросы, облегчающие нагрузку</i>	<i>Меры</i>
1. Зачем вообще это делать?	Исключить
2. Почему именно я?	Перепоручить
3. Почему именно сейчас?	Установить оптимальные сроки
4. Почему в такой форме?	Рационализировать

#### **Методы развития чувства времени**

Чувство времени имеет большое значение для успешной работы и жизни человека. Рассмотрим, где оно применимо, и какое положение занимает по отношению к другим компонентам управления временем.

Первое важное значение чувства времени — планирование деятельности. Многие из нас составляют план на день, но только единицам удается сделать все так, как задумано. Мы расписываем задачи на день, отмечаем длительность каждой задачи, ставим приоритеты. Однако несмотря на это выполнение планов срывается. Это значит, что ваш план не был реален еще на стадии составления. Вы успешно строите иллюзорные планы, которые на практике терпят фиаско. Нам же нужен инструмент для успешного планирования. Реальный план — только тот, который воплощается. И основная причина иллюзий — слабое чувство времени. Если вы хорошо владеете чувством времени, то имеете гораздо больше шансов точно планировать свой день. Чем больше у вас дел, чем больше этапов вы неверно оценили с точки зрения их продолжительности, тем дальше ваш общий план от реальности и ближе к невыполнимости. Во время реализации все пойдет не так, как хотелось.

Следующая область использования чувства времени — это управление собой во время работы. К примеру, вы запланировали подготовиться к переговорам за 60 минут. Спустя 30 минут подготовки вы понимаете, что сделано только 10% работы. Многих наверняка подобная ситуация будет нервировать. Однако достаточно лишь принять решение о том, как поступить в данной ситуации, и вы выключите свой «будильник». Можете дать себе дополнительное время на подготовку к переговорам, скорректировав планы на день, либо перенести переговоры, если это возможно. А можно выбрать наиболее

важное и успеть уложиться в оставшиеся 30 минут. Таким образом, чувство времени помогает выработать реалистичный взгляд на свою деятельность и на требуемое для нее время. Как следствие этой реалистичности, оно помогает сделать вовремя большинство задуманных дел.

Третья область применения чувства времени — контроль стресса. Предположим, вы планируете ряд задач на ближайший месяц. Если объем работ посильный, вы работаете и радуетесь жизни. Если нет — вы в цейтноте. Работы невпроворот, вы не справляетесь. Стресс возникает в результате опасения того, что работа не будет выполнена в срок. Так зачем мы берем на себя непосильную ношу? Проблема в неточном определении критического объема работы, сверх которого наступает стресс. Ответ кроется в точности настройки чувства времени. Роль чувства времени в контроле стресса заключается в том, что вы всегда можете следить за уровнем рабочей нагрузки и принимать решения, как изменить ситуацию. Чувство времени есть у каждого из нас. Степень его развития различна и зависит большей частью от рода деятельности. Методы развития просты и доступны любому. Перейдем к их рассмотрению.

Рассмотрим доступные каждому упражнения для развития чувства времени.

Самое простое упражнение — калибровка. Выполняется оно следующим образом. Перед началом события смотрим на часы и говорим себе: «Я выполню его за N минут». При этом помните, что отводить час на десятиминутное дело — заведомо обманывать себя. Назначайте реальные сроки для выполнения. Выполняем дело, снова смотрим на часы. Сверяем запланированное время с реально потраченным. Оцениваем, насколько наше предсказание отличается от реальности. Если в 60-минутном деле вы ошиблись на  $\pm 3$  и менее минуты — у вас хорошее чувство времени, но не забывайте, что навыки без тренинга притупляются. Если ошибка составила  $\pm 5$  и более минут, то степень развития вашего чувства времени оставляет желать лучшего. Пять минут погрешности при часе работы — 12% вашего временного капитала, что составляет более 1000 часов в год. Позволительна ли вам такая роскошь? Соответственно, чем дальше вы зашли за 5 минут, тем ниже точность ваших внутренних часов. Калибровку можно практиковать в любое время в любом месте. Для этого вам нужны только две вещи: часы и какое-либо занятие. Первые результаты калибровки появляются уже на 3-4-й день. Самое большое достоинство упражнения — свободная форма его выполнения. Не нужно ничего писать. Главное, что нужно запомнить, — это расхождение предполагаемого и реально потраченного времени. А далее ваша задача заключается в том, чтобы отслеживать изменение этого показателя: растет ли он, понижается или стоит на месте. Все это даст вам понимание того, где именно кроются ресурсы вашего управления временем.

Следующее упражнение, занимающее первое место по эффективности, — хронометраж. Нарисуйте на листе бумаги таблицу со следующими полями: время начала, время окончания, дело. Далее в течение дня заносите в нее все дела, которыми вы занимаетесь. Фиксируете время начала дела, время его окончания, и кратко — название дела. Для чего мы фиксируем это на бумаге? Записывая эти данные, мы разгружаем память. Наша цель — выработать чувство времени, а не запоминать, что и когда мы делали. И самое главное — процесс записи переводит фокус нашего внимания на время. Чем чаще мы это будем делать, тем быстрее наработаем отличное чувство времени.

Итак, суть хронометража для выработки чувства времени — это момент фиксации нашего внимания на времени, а процесс записи позволяет удерживать наше внимание в нужном русле. Именно поэтому важно делать это письменно, включая идеомоторную реакцию. Как это выполнять проще? Можно фиксировать виды деятельности символами-сокращениями. Обычно на второй-третий день вы придумаете пять-семь часто используемых значков. Такой вариант стенографической записи позволяет сократить затраты на хронометраж до 5-7 минут в день. Основное правило применения хронометража: не переусердствуйте в самом начале. Как мышцы нужно нагружать постепенно и регулярно, так и здесь следует знать меру. Начать лучше с двух-трех дней хронометража в неделю. Затем сделайте недельный перерыв. После проведите хронометраж пяти рабочих дней. Снова неделя отдыха. И потом две недели непрерывного хронометража. После такой последовательной подготовки ваш мозг готов к настоящим нагрузкам. Хотя к тому времени многие уже наверняка получат ожидаемый результат.

Отметим, что хронометраж дает большой качественный скачок в точности наших внутренних часов. Уже на первой-второй неделе человек реально изменяет политику своего расхода времени, начинает чувствовать его движение. Результаты хронометража следующие. За 4-6 недель человек нарабатывает 80% точности своих часов. Этого вполне достаточно, чтобы получать хорошие результаты в планировании. Следует заметить, что человеку, чья жизнь была и до занятий жестко регламентирована, может потребоваться всего 1-2 недели. Однако для успешного управления собой следует уделить еще 4-6 недель хронометражу и довести точность до 90-95%. Помните, что чувство времени, как и мышцы, нужно держать в тонусе. Для этого минимум две недели в год следует вести хронометраж. Двухнедельный хронометраж — вполне достаточная профилактика.

Чувство времени есть у каждого из нас. Его развитость зависит от рода деятельности. Любой человек может повысить точность своих внутренних часов. Для этого требуется немного усилий и некоторое время. Чувство времени — очень важная часть управления собственной жизнью. Начните его развивать, приложите немного усилий — и довольно скоро получите приличный результат. Согласитесь, лучшее, что мотивирует в работе, — это положительные результаты наших усилий. Тем более если эти результаты адекватны затратам.

Горбачев А. Г.

### Вопросы для анализа привычек в использовании времени

Мой ежедневный распорядок дня:

- Какой вид деятельности в течение дня оказался наиболее эффективным?
- Какой – наименее эффективным?
- Сколько времени было затрачено на каждый вид работы? Какая часть каждого дня была потеряна – по мелочам, на перерывы и т. д.?
- Есть ли у меня некие стереотипы поведения, влияющие на эффективность моей работы, о которых ранее мне было неизвестно?

Решение проблем:

- Сколько времени я трачу на совершенствование и инновации?
- Сколько – на рутинные и экстренные задачи? Каково должно быть их соотношение? Каковы мои цели: ясные или расплывчатые? Как я действую, когда требуется немедленно получить результат: сразу приступаю к делу или сначала анализирую ситуацию?

Материалы подготовлены на основе статей с сайта  
<http://www.ubo.ru/articles/>

### Анализ эффективности работы НКО

К показателям социальной эффективности можно отнести социальный индекс Вайсброта, коэффициент социальной рентабельности.

**Социальный индекс** (дословно индекс общественности) **PI** (publicness index) был введен американским ученым Вайсбродом для определения уровня производства социальных эффектов в некоммерческих организациях.

Согласно Вайсброду, индекс отражает «взаимосвязь между видами финансовых поступлений предприятия и характером предоставляемых им услуг или производимой продукции».

$$PI = \frac{\text{Доходы от выпуска общественных благ}}{\text{Доходы от выпуска частных благ}}$$

Иными словами, социальный индекс рассчитывается как отношение финансовых поступлений от создания общественных благ к доходам от выпуска частных благ. Доходы от создания общественных благ в некоммерческие организации выступают в форме благотворительных вкладов, грантов, государственных дотаций и т.п. К выпуску частных благ относится реализация товаров, услуг и работ; а также членские и спонсорские взносы. Членские и спонсорские взносы являются своеобразной формой реализации товаров, услуг, работ в некоммерческие организации. В ответ на спонсорский вклад организация культуры предлагает рекламу, PR- мероприятия и др., тогда как в обмен на членские взносы – набор своих товаров и услуг.

В качестве единиц измерения индекса выступают его абсолютные значения. Социальный индекс принимает значения от 0 до бесконечности.

Индекс равен нулю в коммерческих организациях культуры, которые полностью существуют за счет выпуска частных благ, т.е. взносов своих членов или средств от реализации потребительских товаров и услуг.

Бесконечно большие значения социального индекса характерны для некоммерческих организаций культуры, занимающихся исключительно созданием чистых общественных благ, т.е. вся деятельность которых направлена на достижение социальных эффектов. В связи с этим данные структуры финансируются только за счет благотворительных вкладов, пожертвований, грантов и субсидий.

Социальный индекс можно использовать для оценки уровня самофинансирования организаций. Если индекс равен нулю, то организация культуры находится на полном самофинансировании. Чем больше значение социального индекса, тем ниже уровень самофинансирования некоммерческие организации.

Другим показателем социальной эффективности является **коэффициент социальной рентабельности SR**. Он рассчитывается по аналогии с показателем экономической рентабельности как отношение денежной оценки социального эффекта к затратам на производство данного социального эффекта.

$$SR = \frac{\text{Социальный эффект}}{\text{Затраты}}$$

Однако, в отличие от показателя экономической рентабельности, коэффициент социальной рентабельности не всегда поддается исчислению.

Измерение денежной оценки социального эффекта и затрат, связанных с его производством, в большинстве случаев является крайне сложной задачей.

Проявление социального эффекта от потребления культурных, образовательных и других некоммерческих услуг растянуто во времени и находит свое отражение в различных отраслях экономики. Повышение образовательного, культурного уровня приводит к росту потребления в социально-культурной сфере, повышению производительности труда в сфере материального производства и т.д.