

Давай сделаем проект!

Путеводитель

по проектному менеджменту



3-е переработанное и дополненное издание



MitOst e.V.

Объединение, поддерживающее развитие
языкового и культурного обмена
в Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европе



MitOst e.V.

Объединение, поддерживающее развитие
языкового и культурного обмена
в Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европе

MitOst мотивирует, меняет, объединяет

MitOst поддерживает развитие языкового и культурного обмена в Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европе. Взаимопонимание между народами, образование и поддержка гражданской активности являются основными направлениями деятельности объединения, координирующего мультинациональные образовательные и культурные проекты. Работа объединения MitOst носит общественно-полезный характер: более 1500 членов объединения из 39 стран мира реализуют свои проекты на добровольных началах.

Проектная работа

У каждого члена объединения есть возможность реализовать свой добровольческий проект. MitOst рассматривает заявки на финансирование проектов, в которых запрашиваемая у объединения сумма не превышает 50% от общего бюджета проекта. Вторая половина суммы покрывается за счет собственных средств и финансирования третьими лицами. Проекты очень разнообразны и доступны для всех желающих принять в них участие. Международные семинары и мастер-классы, проекты, связанные с кинематографом и литературой, авторские чтения, международные театральные фестивали и другие проекты в сфере культуры — все это проекты, реализованные членами MitOst.

Международный фестиваль MitOst

Кульминацией деятельности MitOst является ежегодный международный фестиваль. Публичная презентация успешных проектов побуждает широкий круг интересующихся проектной деятельностью людей реализовывать свои собственные идеи. Кроме этого, фестиваль предлагает многочисленные мастер-классы по проектному менеджменту. «Стоит быть общественно активным» — этот лозунг опытные руководители проектов передают молодым людям из Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы.

Информация, обмен и партнерские сети

Региональные представители MitOst и активные члены объединения работают над развитием партнерской сети MitOst в регионах. Благодаря базе данных MitOst есть возможность найти партнера для реализации проекта практически в каждом городе Германии, а также в странах Центральной и Восточной Европы. Два раза в год объединение MitOst издает одноименный журнал, который информирует о проектах и рассказывает о жизни в Центральной и Восточной Европе. Информацию об объединении MitOst, актуальных проектах и мероприятиях можно получить по адресу: www.mitost.org.

Компетентный партнер для реализации проектов в сфере гражданского общества

Следуя своим целям, MitOst работает с многочисленными фондами, объединениями, государственными организациями и гражданскими инициативами. Благодаря такому сотрудничеству MitOst сумел зарекомендовать себя как надежный и компетентный партнер. Ассоциация тренеров, база данных экспертов, консультирование по развитию программ — это только часть предоставляемых MitOstом услуг.

Другое важное направление работы объединения MitOst — координация программ фонда Роберта Боша и фонда «Память и Будущее». Фокус этих программ — гражданское общество, образование и культура.

Давай сделаем! проект!

Путеводитель

по проектному менеджменту

Давай сделаем проект! Путеводитель по проектному менеджменту

Издано по инициативе объединения MitOst, Министерства культуры и молодежной политики Пермского края, АНО «Институт гражданской активности».

Берлин 2006, 3-е переработанное и дополненное издание.

Пермь 2007, перевод, 3-е переработанное и дополненное издание.

Авторы: Кристине Бригер, Ульрике Даниэль, Тобиас Хипп, Нора Хоффманн, Оксана Иванова, Забине Крюгер, Зоя Лукьянова, Рональд Менцель, Ник Оберлик, Дариус Полок, Луц Ример, Астрид Штефани, Ина Вернер, Нильс-Айк Циммерманн.

Составитель и редактор немецкого издания: Паулине Толон.

Редакция на русском языке: Зоя Лукьянова, Оксана Иванова, Мария Долгих, Зигрун Деринг.

Перевод: Зоя Лукьянова, Оксана Иванова.

Дизайн и верстка: Мария Шамаева.

Иллюстрации: Йоанна Вавжиняк, piktogram Berlin.

Издательство ЗАО «Полиграфкомплект».

Тираж: 1500 экз.

Фотографии: объединение MitOst, Коллегия им. Теодора Хойсса, программа «Гражданская активность каждый день», конкурс «Junge Wege in Europa», конкурс «Europeans for reuse», программа для менеджеров в сфере культуры из Центральной и Восточной Европы, программа для инициатив из Центральной и Восточной Европы.

Публикация осуществлена при поддержке Фонда имени Роберта Боша, Министерства культуры и молодежной политики Пермского края и АНО «Институт гражданской активности».

Благодарственное слово

Данный путеводитель обобщает опыт координаторов проектов объединения MitOst, Коллегии им. Теодора Хойсса и программы лекторов Фонда имени Роберта Боша.

Мы благодарим Фонд имени Роберта Боша, Министерство культуры и молодежной политики Пермского края, АНО «Институт гражданской активности», а также наших партнеров и друзей, без поддержки которых данное издание не вышло бы в свет. Отдельную благодарность мы выражаем тем, кто работал над этим путеводителем.

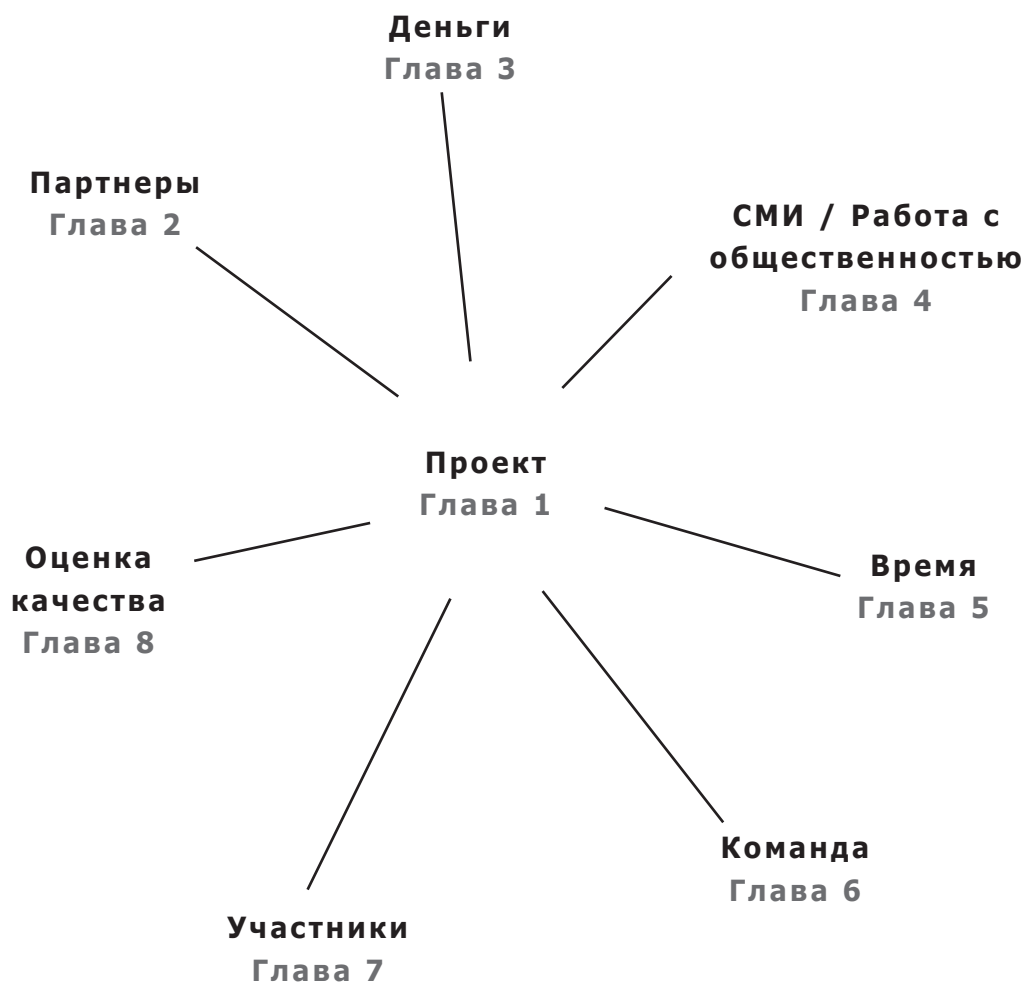


MitOst e.V.

Объединение, поддерживающее развитие языкового и культурного обмена в Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европе

Составляющие проекта

Эта схема отображает составляющие проекта. Нумерация соответствует главам данной публикации.



Оглавление

Предисловие	12
О данном путеводителе	13
Введение	14
1. Как планировать проект? Разработка идеи и планирование проекта	17
1.1 Поиск идеи и актуальность проекта	19
1.1.1 Креативный поиск идеи	19
1.1.2 Оценка актуальности проекта	20
1.1.3 Как сформулировать идею проекта?	20
1.2 Определение целей и целевой аудитории	22
1.2.1 Что такое цель?	22
1.2.2 Как сформулировать цель?	23
1.2.3 Целевая аудитория	24
1.2.4 Идентификация команды с целями проекта	25
1.2.5 Критерии успешности	26
1.3 План проекта и календарный план	28
1.3.1 Разработка плана	28
1.3.2 Составление календарного плана	30
1.4 Распределение обязанностей и согласование плана работы	32
1.5 Реализация проекта и корректировка планов, целей и задач	34
1.6 Завершение реализации проекта	35
2. Ты не один! Сотрудничество и развитие партнерских сетей	41
2.1 Кто имеет отношение к проекту? Окружение проекта	43
2.2 Сотрудничество	45
2.3 Развитие партнерских сетей	46
3. Как финансировать проект? Фандрайзинг и управление финансами	51
3.1 Анализ потребностей и ресурсов	53

3.1.1	Что нам необходимо? Что у нас уже есть? Анализ потребностей и ресурсов	53
3.1.2	Сколько стоит проект? Составление сметы проекта	55
3.1.3	У кого можно получить поддержку?	57
3.1.4	Какие возможности финансирования существуют?	59
3.1.5	Кто и что финансирует? Составление плана финансирования проекта	61
3.2	Установление контакта	64
3.3	Локальные партнеры	67
3.4	Меценаты	69
3.5	Спонсоры	70
3.5.1	Поиск спонсоров	70
3.5.2	Заключение договора о спонсорской поддержке	71
3.6	Грантодатель	72
3.6.1	Как выбрать грантодателя?	72
3.6.2	Как правильно написать заявку на грант?	73
3.6.3	Текст заявки	74
3.6.4	Смета	75
3.6.5	Условия получения финансирования	78
3.7	Управление финансами	80
3.8	Итоговый отчет	82
3.8.1	Содержательный отчет	82
3.8.2	Финансовый отчет	82
4.	PR от А до Я. Работа с общественностью	95
4.1	Имидж как часть PR-работы: что это такое и для чего он нужен?	97
4.2	Планирование работы с общественностью	98
4.2.1	Ключевые послания и целевые группы	98
4.2.2	Выработка стратегии	99
4.2.3	График работы с общественностью	100
4.2.4	Планирование ресурсов	100
4.3	Личный контакт для успешной работы с общественностью	101
4.4	PR: что можно сделать самим?	102

4.5 Контакт со спонсорами, грантодателями и партнерами	105
4.6 Работа с общественностью, помощь мультипликаторов	106
4.7 Работа с прессой	107
4.7.1 Информационная рассылка	107
4.7.2 Пресс-релиз, первый контакт с прессой	108
4.8 Документация проекта	111
5. Тайм-менеджмент	119
5.1 Тайм-менеджмент в команде	121
5.1.1 Планирование	121
5.1.2 Какое количество времени необходимо?	121
5.1.3 Контрольные точки	122
5.1.4 Письменная форма планирования	123
5.1.5 Контроль	123
5.2 Индивидуальный тайм-менеджмент	124
5.2.1 Расстановка приоритетов	124
5.2.2 Осознание собственных возможностей	125
5.2.3 Стресс	126
6. Работа в команде	127
6.1 Создание команды	129
6.1.1 Команда — это единство разных	129
6.1.2 Выяснить ожидания и потребности	129
6.1.3 Правила работы в команде	131
6.1.4 Формирование командного духа	132
6.1.5 Организация совместной работы	134
6.2 Работа в международной команде	135
6.3 Коммуникация	138
6.3.1 Правила коммуникации	138
6.3.2 Средства коммуникации	139
6.3.3 Особенности общения по e-mail	140
6.4 Мотивация в команде	141
6.5 Конфликты в команде	144
6.6 Внутренняя оценка работы команды	146

7. Работа с участниками проекта	149
7.1 Набор участников и коммуникация	151
7.2 Оформление виз	158
7.2.1 Посольства и консульства	158
7.2.2 Приглашение	159
7.2.3 Оформление визовых документов	159
7.3 Страховка	161
7.4 Организационные вопросы	162
7.4.1 Выбор места проживания	162
7.4.2 Питание	163
7.4.3 Заезд	163
7.5 Создание атмосферы	165
7.5.1 Открытость и прозрачность коммуникации	165
7.5.2 Вовлечение участников в работу	166
7.5.3 Равноправие	167
7.5.4 Проведение совместных вечеринок	168
7.6 Оформление документации по проекту	169
8. Оценка эффективности проекта	175
8.1 Для чего необходима оценка эффективности проекта?	177
8.2 Как это делается? Планирование и проведение оценки	178
8.3 Формы оценки эффективности проекта	180
8.4 Инструменты и методики оценки	181
Источники	189
Полезные ссылки	190
Партнеры публикации	194
Публикации объединения MitOst	198
Формуляр для обратной связи	199

Чек-листы, примеры и образцы

Чек-лист «Моя биография»	16
Пример календарного плана	31
Образец хронологии реализации проекта	36
Чек-лист «Разработка идеи и планирование проекта»	37
Образец плана работы	40
Образец соглашения о сотрудничестве	48
Пример письма спонсору	85
Образец договора о спонсорской поддержке	86
Чек-лист «Заявка на грант»	89
Чек-лист «Текст заявки на грант»	90
Чек-лист «Смета проекта»	91
Образец расходного кассового ордера	92
Чек-лист «Содержательный отчет»	93
Чек-лист «Имидж»	112
Чек-лист «Пресс-релиз»	114
Чек-лист «Документация»	115
Пресс-релиз. Пример 1	116
Пресс-релиз. Пример 2	118
Чек-лист «Личная перспектива»	147
Чек-лист «Работа в команде»	148
Чек-лист «Объявление о наборе участников проекта»	171
Чек-лист «Письмо участникам проекта перед мероприятием»	172
Чек-лист «Подготовка вечеринки»	173
Чек-лист «Оценка эффективности проекта»	184
Пример анкеты для оценки семинара	185

Предисловие

У Вас есть идеи, и Вы хотите сделать окружающий Вас мир лучше? Тогда этот путеводитель для Вас. Проект — это всегда огромное удовольствие, определенный опыт и, естественно, большой объем работы. С одной стороны, реализация проекта, конечно, связана с гордостью за то, что Вы своими руками изменили окружающий Вас мир к лучшему. Но, с другой стороны, проект зачастую сопровождается разочарованием из-за в очередной раз отклоненной заявки на получение гранта, волнение перед первой пресс-конференцией и навязчивый вопрос, а справлюсь ли я со всем этим? Всего этого можно избежать, если научиться проектному менеджменту. А самые лучшие ответы на вопросы дает именно тот, кто еще вчера сам стоял перед проблемой их решения. В последние годы координаторы проектов объединения MitOst и программ Фонда имени Роберта Боша успешно реализовали сотни больших и маленьких проектов. Несмотря на то, что каждый проект индивидуален, участники пришли к одному общему результату. Они преодолели свои страхи, достигли взаимопонимания, и у них появился интерес к новому во всех его проявлениях. Идея данного путеводителя возникла из желания передать имеющиеся знания тем, кто делает первые шаги в социальном проектировании, поддержать их на пути реализации своих идей и мотивировать к проектной деятельности в будущем. Кроме того, эта публикация может пригодиться и тем, у кого уже есть определенный опыт и кому хотелось бы углубить свои знания в области проектного менеджмента.

Проекты, реализуемые на добровольных началах, и партнерства активных граждан, которые возникают в результате этих проектов, играют важную роль в формировании гражданского общества. Гражданское общество способствует социальной интеграции, обеспечивает государство новыми идеями и импульсами, а также берет на себя решение важных социальных задач. Именно гражданские инициативы обратили внимание общественности и политических структур на такие темы, как защита окружающей среды, права человека и другие актуальные вопросы. Именно гражданские инициативы способствовали мирным преобразованиям в Центральной и Восточной Европе.

Каждый проект, каждое проявление гражданской активности, которое направлено на решение какой-либо общественной проблемы и требует демократического принятия решения, имеет политический характер. Политическая активность — это не только организация митингов, партийная работа и участие в выборах. Активный гражданин — это тот, кто сам строит мир вокруг себя, кто участвует в принятии решений и направляет свою активность на благо общества. Поддерживаете ли Вы международный обмен в сфере культуры, берете ли на себя ответственность за других и оказываете кому-то активное содействие, политика — это то, что Вы из нее делаете!

О данном путеводителе

Проекты настолько сложны и непохожи друг на друга, что не существует универсальной хронологии работы над ними. Поэтому наш путеводитель разбит на тематические блоки, соответствующие главам данного пособия. Для начинающих координаторов проекта, тем не менее, важно знать, в какой последовательности выполняются те или иные задачи. Поэтому таблица, представленная в конце первой главы, отражает хронологию реализации проекта. Кроме того, читателю предлагаются многочисленные ссылки, помогающие ориентироваться в публикации. Наш справочник содержит конкретные вспомогательные материалы: чек-листы, примеры, образцы и многое другое. Все это можно адаптировать с учетом потребностей конкретного проекта.

Путеводитель представляет собой сборник рекомендаций. Он основывается на опыте координаторов проектов. Предполагается, что он и в дальнейшем будет актуализироваться. Поэтому к данному изданию прилагается формуляр для обратной связи.

Контакт с редакцией: info@mitost.de, gakd_konkurs@mail.ru

Введение

Когда Вы впервые занялись общественной работой...

Почему Вы делаете проекты?

Этот вопрос очень краток и прост, однако ответить на него бывает очень трудно. И это не случайно — ведь проекты разрабатывают и реализуют люди! Люди с совершенно разными способностями и приоритетами, люди разных национальностей, с разными желаниями и мечтами. Если каждому из них задать вопрос: «Почему ты делаешь проекты на добровольных началах?», мы получим множество индивидуальных ответов.

И все-таки существует нечто, своеобразная жизненная философия, которая связывает всех этих людей. Все они хотят **что-то изменить вокруг себя** и берут инициативу в свои руки. Можно утверждать, что именно эти люди представляют собой активную часть так называемого гражданского общества. Гражданское общество в данном случае можно трактовать как общественную самоорганизованную структуру, основанную на демократических принципах и действующую независимо от государства и законов рынка.

Добровольческая проектная работа — это получение **дополнительной квалификации**. Это возможность попробовать себя, осознать свои сильные и слабые стороны, ощутить свои собственные границы. Каждый, кто выбирает путь общественной деятельности, приобретает так называемые **социальные компетенции**. Мы учимся терпеливому отношению к противоположной позиции, умению разрешать конфликты мирным путем и отстаивать свою точку зрения. Мы начинаем ориентироваться в региональном и международном контексте. Помимо этого, мы тренируем навыки проектного менеджмента, работы с общественностью, выстраиваем содержательную концепцию проекта. Мы заполняем заявки, работаем с прессой, занимаемся фандрайзингом. Мы издаем газеты, снимаем фильмы, ставим спектакли. Все эти умения и навыки имеют огромное значение для профессионального становления.

Проектная работа — это еще и огромное **удовольствие!** Удовольствие от работы как таковой, от работы с людьми, чувство удовлетворения от успешной совместной деятельности команды. Благодаря проектам у нас появляется возможность путешествовать, знакомиться с новыми людьми и новыми культурами, наслаждаться прекрасными моментами и незабываемыми встречами.

Что мотивирует нас делать проекты?

Самоанализ: каковы мои мотивы?

Отвечая на вопрос, почему мы занимаемся общественной работой, мы зачастую аргументируем свой ответ не только общественной необходимостью, но и индивидуальной заинтересованностью. Прежде чем с головой броситься в разработку идеи для очередного проекта, важно ненадолго остановиться и спросить себя: «Чего я хочу от этого проекта?» Мотивы могут быть совершенно разными. Возможно, мы хотим, чтобы в университете наконец-то что-то происходило, и организуем дискуссии, театральные фестивали и кино вечера. Может быть, мы хотим больше узнать о соседней стране и планируем для этого учебную поездку или молодежный обмен. Возможно, у нас есть ощущение, что людям вокруг нас не хватает информации, и мы организуем выставку или издаем газету. А, может быть, наши мотивы очень личные, и мы хотим признания окружающих или стараемся придать нашей деятельности смысл, хотим чему-то научиться. Мы хотим познакомиться с новыми людьми или просто жаждем новых впечатлений.

Любой из этих мотивов совершенно оправдан и имеет право на существование. Важно не игнорировать его, а принимать всерьез. Так как, только зная о мотивах своей деятельности, можно действовать согласно собственным целям. В проектной работе речь идет не о самопожертвовании на благо общества. Удовольствие от работы и повышение личной квалификации — это не только приятный побочный эффект, но и необходимый компонент успешной реализации проекта. Итак, перед началом проекта не пренебрегайте самоанализом. В этом может помочь чек-лист «Моя биография», который находится на следующей странице.

Чек-лист «Моя биография»	
Что я уже сделал/а в своей жизни?	
Какие знания, навыки и умения у меня уже есть?	
Какие взлеты и падения у меня были?	
Как я принимал/а решения?	
Что я уже делал/а сам/а — где и когда?	
Какие направления личностного развития мне были интересны, но я не занимался/ась ими серьезно?	
Какие люди и обстоятельства мне помогли? Какие люди и обстоятельства мне мешали?	
Какие встречи были для меня особенно значимы? Почему?	
Как должно выглядеть мое будущее?	
Что должно измениться?	
Чему я хочу научиться?	
Что я умею?	
Чего я еще не умею?	
Если ты уже решил/а делать проект:	
Чего я хочу достичь с помощью этого проекта?	
В этом проекте я хочу...	
научиться...	
попробовать...	
познакомиться с...	

Глава 1: Как планировать проект? Разработка идеи и планирование проекта



1.1 Поиск идеи и актуальность проекта	19
1.1.1 Креативный поиск идеи	19
1.1.2 Оценка актуальности проекта	20
1.1.3 Как сформулировать идею проекта?	20
1.2 Определение целей и целевой аудитории	22
1.2.1 Что такое цель?	22
1.2.2 Как сформулировать цель?	23
1.2.3 Целевая аудитория	24
1.2.4 Идентификация команды с целями проекта	25
1.2.5 Критерии успешности	26
1.3 План проекта и календарный план	28
1.3.1 Разработка плана проекта	28
1.3.2 Составление календарного плана	30
1.4 Распределение обязанностей и согласование плана работы	32
1.5 Реализация проекта и корректировка планов, целей и задач	34
1.6 Завершение реализации проекта	35
Пример календарного плана	31
Образец хронологии реализации проекта	36
Чек-лист «Разработка идеи и планирование проекта»	37
Образец плана работы	40





Зачастую все начинается в перерыве между парами в университете, в кафе или за ужином у друзей. Разговор вращается вокруг тем, которые Вас вдохновляют или, быть может, пугают. Вы не останавливаетесь на одном лишь разговоре, а хотите что-то предпринять, чтобы изменить ситуацию к лучшему. Вы хотите реализовать проект. У Вас много идей, но возникает вопрос: с чего же начать? Опасность состоит в том, что зачастую мы сразу начинаем строить планы, как эти идеи воплотить в жизнь, беремся за работу, не задумываясь о том, чего же мы, собственно говоря, хотим достичь и как мы это хотим сделать.

Подобных ситуаций можно избежать, если начать планировать проект заранее. Фаза планирования является обязательной частью работы над проектом. Не поддавайтесь внутреннему давлению, аргументируя: «Вместо того чтобы планировать, мы наконец-то должны начать действовать!». Время, затраченное на планирование проекта, окупается очень быстро в момент начала его реализации. Более того, наличие плана совершенно не означает, что в погоне за выполнением запланированного мы теряем всякое удовольствие от проекта. Спонтанность и импровизация являются неотъемлемой частью работы. И это совершенно нормально, если наш план меняется или мы формулируем его заново — ведь наша жизнь не стоит на месте, и иногда мы не в силах повлиять на происходящие перемены. Главное в таких случаях — не терять веру в себя и рассматривать новые обстоятельства как шанс!

В этой главе мы хотим рассказать о том, как правильно планировать проект, и показать, что **время, затраченное на разработку четкого плана, в полной мере окупается в момент начала работы**. Этапы планирования и реализации проекта можно отобразить в форме цикла. Данная модель жизненного цикла проекта легла в основу первой главы.



В конце этой главы Вы найдете чек-лист по формулированию идеи и планированию проекта.



1.1 Поиск идеи и актуальность проекта

1.1.1 Креативный поиск идеи

Каждый из нас по-своему приходит к новым идеям. Часто идеи рождаются в конкретной ситуации. Иногда своеобразным толчком являются уже успешно реализованные проекты, иногда отличные идеи возникают во время отдыха с друзьями. Бывает и так, что мы сталкиваемся с какой-либо проблемой, сложной ситуацией, нехваткой чего-либо и у нас появляется желание ее разрешить, но мы не знаем, как это можно сделать.

В любом случае, необходимо задуматься о том, чего мы хотим. Для этого существует ряд проверенных креативных техник. Одна из наиболее известных — **мозговой штурм**. Мы записываем вопрос, например, «Чего я хочу достичь?» на лист бумаги и кладем его в центр. На первом этапе, называемом «генерирование идей», важно сформулировать как можно больше идей. Члены команды записывают все свои мысли по поставленному вопросу на карточки, не учитывая факторы, ограничивающие их реализацию. Важно не комментировать идеи во время штурма, независимо от того, хорошие они или плохие. Во время последующей фазы (оценивание) идеи обсуждаются, и происходит отбор лучших предложений.



Другая методика называется **«мастерская будущего»**. Работа по этой методике происходит в три этапа и начинается с «фазы критики», когда все члены команды перечисляют проблемы или выражают



недовольство какими-либо жизненными обстоятельствами. Во время «фазы утопии» группа высказывает свои представления об идеальной ситуации, не учитывая возможные препятствия для достижения цели. Во время «фазы реализации» самые убедительные идеи воплощаются в жизнь. Подробное описание методики «мастерская будущего» можно найти в методическом справочнике «Цель образования — воспитание гражданина» на странице 329.

1.1.2 Оценка актуальности проекта

Огромное количество идей является продуктом какой-либо нереализованной потребности. Быть может, в Вашем городе не хватает культурных мероприятий или Вы хотите что-то предпринять для борьбы с агрессией по отношению к людям других национальностей и другого вероисповедания в Вашем окружении. Быть может, Вы заметили, что молодежь в Вашем регионе, Вашей стране слишком мало знает о других странах. Прежде чем начать работу по восполнению этой потребности, рекомендуется убедиться, действительно ли существует необходимость в данном проекте у потенциальной целевой группы. Насколько Ваш проект необходим **молодежи, студентам, жителям города**? Что они говорят по этому поводу? Чтобы выяснить это, Вы можете опросить людей, которые непосредственно не связаны с проектом, но могут стать его потенциальной аудиторией.

Помимо этого рекомендуется провести небольшой анализ и **посмотреть, есть ли похожие проекты с аналогичным целеполаганием**. Вполне может быть, что подобная идея пришла в голову кому-то еще, и она уже реализована. Предварительный анализ имеет два преимущества. Во-первых, Вы поймете, чем Ваша идея отличается от уже существующих проектов и таким образом сформулируете уникальность будущего проекта. Вероятно, что в данной сфере уже существует ряд проектов, но Ваш имеет другой фокус и отличается другим подходом к рассмотрению проблемы. Во-вторых, Вы можете заручиться поддержкой и попросить совета у других проектных команд. Если они реализовали похожий проект, от их опыта Вы только выиграете!

1.1.3 Как сформулировать идею проекта?

Итак, нам необходимо конкретизировать существующие представления и наполнить идею не только жизнью, но и фактами. Помимо этого, сейчас самое время проверить, в какой мере возможна реализация идеи с учетом имеющихся ресурсов.





Если Вам сложно четко представить Ваш путь к поставленной цели, можно воспользоваться методикой **«проект — это мост»**. Нарисуйте на большом листе бумаги мост с двумя опорами! Левая опора символизирует исходную ситуацию. Опишите здесь проблему или потребность, на решение / удовлетворение которой направлен Ваш проект. Правая опора пусть будет Вашей целью и символизирует, как ситуация будет выглядеть после реализации Вашего проекта. Мост, соединяющий обе опоры, — это и есть Ваш проект. Как и с помощью каких средств Вы планируете достичь цели? Сформулируйте конкретные шаги! Записывайте все, что Вам приходит в голову, не обращая внимания на очередность. Только после этого Вы можете структурировать и оценить Ваши идеи.

Проектную идею можно разработать и наглядно изобразить при помощи методики **«ментальная карта»**. Для этого необходимо записать цель проекта в центр большого листа бумаги. Вокруг цели группируются различные ассоциации, связанные с ответом на вопрос, каким образом мы придем к реализации этой цели.

На данном этапе работы можно также воспользоваться методикой **«мозгового штурма»**. В этом случае вопрос будет звучать так: «Каким образом мы достигнем нашей цели?». На втором этапе работы необходимо следить за тем, чтобы выбранные идеи были реальными и пригодными для решения проблемы. Некоторые идеи могут быть очень оригинальными и креативными, но абсолютно непригодными для достижения цели. Постоянно обращайтесь к Вашей изначальной цели! К какому идеальному состоянию Вы стремитесь? Таким образом Вы снова и снова возвращаетесь к центральной позиции и избегаете риска слепой увлеченности своей идеей.





1.2 Определение целей и целевой аудитории

«После того, как мы окончательно потеряли из вида нашу цель, мы удвоили наши усилия», — это высказывание известного писателя Марка Твена иллюстрирует одну важную вещь: все усилия бессмысленны, если не известно, в каком направлении все должно развиваться. Поэтому фаза определения целей является решающей для успешной реализации проекта.

1.2.1 Что такое цель?

Что такое цель? — «Цель? Это элементарно! Мы хотим организовать семинар, поездку, выставку...». Действительно, можно ли так сформулировать цель, или речь все же идет о средстве достижения этой цели? Разделить методы и цели иногда очень сложно. К примеру, семинар как таковой лишь в редких случаях представляет собой самоцель. Подумайте, чего Вы хотите достичь, организовав семинар. Планируете ли Вы дискуссии на определенные темы, предполагая таким образом привлечь внимание участников к определенной информации? Или Вы хотите работать со стереотипами, распространенными между различными этническими либо социальными группами, и для этого приглашаете участников на семинар? Хотите ли Вы получить конкретный продукт: издать газету или книгу, информирующие широкие круги населения о Вашей деятельности и, таким образом, способствующие изменению мнения общества о каком-то вопросе или событии? Может быть, Вы хотите заняться образовательными проектами и передать рабочий инструмент Вашим ученикам для того, чтобы они лучше справлялись со своими задачами в университете, на рабочем месте или в быту? Ясно одно — цели могут выглядеть совершенно по-разному, и в большинстве случаев они неочевидны.

Выделяют различные уровни целеполагания. Самый высший уровень — глобальная цель или «**МИССИЯ**». Глобальная цель — это желаемая ситуация, достижение которой в рамках одного проекта невозможно, но которую мы имеем в виду, рассматривая данный проект как шаг на пути к данной цели. Пример глобальной цели: «*Все российские студенты проводят часть своего обучения в зарубежном ВУЗе*». **Стратегические цели** представляют собой описание Вашего вклада в достижение общей глобальной цели. Какое конкретное влияние Ваш проект должен оказать на окружение? Например, «*Студенты нашего университета проинформированы о возможностях и шансах учебы за рубежом*». **Оперативные цели** — цели, способствующие достижению общей стратегической цели. Например, «*Мы организуем в следующем учебном году два информационных мероприятия для заинтересован-*





ной молодежи со студентами, побывавшими во время своей учебы за рубежом» или «Мы издадим брошюру, содержащую информацию об учебе за рубежом». Из этих оперативных целей вытекают разнообразные задачи, решение которых необходимо для достижения поставленной цели.

Поэтому важно формулировать задачи, исходя из цели, а не наоборот. Не каждая задача действительно способствует достижению цели.



Формулирование целей часто бывает связано с определенными трудностями. **Для чего же тогда нужны цели?** Четко сформулированная цель имеет несколько преимуществ. Только после определения стратегических целей можно формулировать оперативные цели и распределять обязанности. Не теряя из вида цель, мы предотвращаем вероятность того, что команда начнет работать по инерции. Цели имеют мотивирующую функцию для каждого участника проекта. Понятно, к чему мы стремимся, и какой конечный результат хотим получить. Четко сформулированные цели помогают избежать конфликтных ситуаций в команде во время работы. Кроме того, грантодатели и партнеры ожидают от Вас четко сформулированной цели проекта, поэтому конкретная и понятная цель облегчает оформление заявки. Итак, не экономьте время на определение целей проекта и формулируйте их осмысленно!

1.2.2 Как сформулировать цель?

Формулировка целей должна быть как можно более конкретной. В качестве ориентира можно воспользоваться методикой характеристики правильной постановки целей под названием «Smart-анализ». В соответствии с этой методикой цели должны быть **Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-limited**, что означает:

конкретными — т.е. они должны указывать на определенный результат или продукт (чего именно Вы хотите достичь?);

измеряемыми — т.е. на каждом шагу должно быть ясно, насколько Вы продвинулись в решении задачи (каким образом Вы можете понять, что цель достигнута?);

достижимыми — т.е. их решение должно быть в принципе возможно;

реалистичными — т.е. их решение одинаково возможно как с точки зрения персонала организации, так и с точки зрения ее целевой аудитории (обладаете ли Вы необходимыми ресурсами, такими как время, финансовые средства, знания, персонал и т.д. для реализации поставленной цели?);

ограниченными во времени — т.е. их решение должно происходить в обозримый период времени.



Цели, как правило, описывают результаты, которые будут достигнуты в будущем. Представьте себе, что Ваш проект только что успешно завершен. Что изменилось? На что Вы оказали влияние в Вашем окружении, в сознании людей? Лучше всего формулировать цель в настоящем времени — так, как будто это уже произошло. Например, *«К концу следующего учебного года студенты нашего университета проинформированы о возможностях учебы за рубежом»*, вместо *«Студенты нашего университета должны узнать в следующем учебном году о возможностях учебы за рубежом»*.

Для того чтобы цель оказывала мотивирующее влияние, ее формулировка должна быть **привлекательной и положительной**. Это означает, что Вы не описываете отрицательное состояние, а представляете себе как можно четче измененную желаемую ситуацию. Например, *«Мы хотим, чтобы молодые люди в нашем городе заинтересовались проблемами Европы, чтобы они больше узнали о европейских государствах и реализовали собственные проекты...»*, а не *«мы хотим, чтобы молодежь нашего города не была настолько незаинтересована в проблемах Европы»*.



Пример формулирования целей

Две школы из России и Германии реализуют совместный музыкальный проект. Их стратегическую цель можно сформулировать следующим образом: *«Общественность понимает, что молодые люди разного происхождения в состоянии при совместных усилиях достичь определенного общего результата. Партнерские взаимоотношения между школами выходят на новый уровень. Участники проекта обретают командный дух»*.

Оперативную цель данного проекта можно сформулировать как: *«Сто молодых людей из России и Германии разрабатывают музыкальную программу, которая в форме концерта будет представлена широкой общественности 21.03.05 в России и 24.04.05 в Германии»*.

1.2.3 Целевая аудитория

При формулировке целей стоит задуматься не только над тем, чего Вы хотите достичь в рамках реализации проекта, но и о том, до кого Вы хотите донести данный проект. Кто потенциальные участники или аудитория Вашего проекта? Какая это возрастная категория? Где они проживают? Чем интересуются? Чем они занимаются кроме участия в Вашем проекте? Что они знают о теме Вашего проекта? На каких



языках они говорят? Ответы на эти вопросы помогут Вам при планировании проекта, так как, определив Вашу аудиторию, Вы можете более целенаправленно нести свой проект «в массы». Кроме того, четкое определение целевой группы необходимо для последующей работы с прессой. Подробно об этом читайте в четвертой главе.



Глава 4 →



1.2.4 Идентификация команды с целями проекта

Чрезвычайную важность для последующей работы в команде представляет собой вопрос об идентификации каждого члена команды с целями проекта. Проекты делают люди, а не машины. А люди в состоянии успешно отстаивать какую-либо позицию только тогда, когда они внутренне ее принимают. Поэтому стратегическая цель проекта должна быть согласована с ценностями, которые Вы сформулировали внутри своей команды. А значит, только те цели, которые согласованы между членами команды, создают предпосылки для успешной работы по проекту.

Далее мы предлагаем одну из технологий для того, чтобы проверить, какова идентификация каждого члена команды с поставленной целью. Каждый член команды формулирует свое согласие или несогласие с поставленной целью на основе предлагаемой шкалы. Если выявлена низкая степень идентификации команды с установленными целями, цели проекта необходимо доработать. Команда работоспособна лишь в случае высокой идентификации себя с целями проекта. Скрытое недовольство хотя бы одного члена команды может негативно отразиться на процессе реализации проекта.

Если Вы решите воспользоваться данной технологией, помните, что команде потребуется достаточное количество времени, чтобы «заглянуть внутрь себя», сделать личную оценку и обсудить результаты работы в группе.



Шкала идентификации с целями:

- +2** Я полностью согласен/на с поставленной целью и сделаю все для ее достижения.
- +1** Я принимаю поставленную цель и сделаю все, чтобы вы ее достигли.
- 0** Я принимаю поставленную цель, но я не чувствую себя ответственным/ной за то, чтобы ее отстаивать.
- 1** К поставленной цели я равнодушен/на, меня с этим ничто не связывает.
- 2** Я отвергаю поставленную цель.

Источник: Die Organizer-Spirale

1.2.5 Критерии успешности

Насколько бы нелогично это ни звучало, но оценка успешности проводится не только по завершении проекта. Уже во время планирования необходимо выработать критерии, на основании которых можно будет судить об успехе проекта. Эти критерии помогают представить себе желаемый результат проекта как можно более конкретно и, таким образом, способствуют более четкому пошаговому планированию. Критерии успешности позволяют оценить проект в процессе его реализации в его контрольных точках, а также после его завершения. Определение критериев успешности до начала реализации проекта важно еще и потому, что во время работы представления о желаемом результате зачастую изменяются, и успех не воспринимается как таковой. Только, если критерии успешности сформулированы заранее, можно проверить, в какой степени стратегические цели были действительно достигнуты.

Вспомогательные вопросы для формулирования критериев успешности:

- Как мы сможем определить, что поставленные цели достигнуты?
- Как незадействованные в проекте люди заметят, что наш проект что-то изменил?

И так как работа с партнерами и грантодателями предполагает обязательную отчетность, необходимо учитывать их требования и условия и ответить еще на один вопрос:

- На какие критерии успешности для потенциальных грантодателей и партнеров нам стоит обратить внимание?

Кроме этого, для каждого критерия необходимо продумать инструмент, с помощью которого можно проверить соответствие данному критерию.



Пример критериев успешности и инструментов их измерения

Возьмем снова музыкальный проект, описанный в пункте 1.2.2. Реальный успех проекта можно измерить с помощью следующих критериев и инструментов:

Большинство участников рассказывает о позитивных эмоциональных переживаниях и лучше понимают жизненные условия представителей другой группы школьников, учитывая социокультурные аспекты. (Инструмент измерения: итоговые эссе участников).

Резонанс в прессе по меньшей мере не изменился по сравнению с последним концертом в 2004 году. (Инструмент: подборка по отражению проекта в СМИ).

Согласно мнению музыкального руководителя проекта, в данных условиях были достигнуты максимальные результаты, и это мнение подтверждают другие специалисты и публика. (Инструменты измерения: интервью с музыкальным руководителем и другими специалистами, аудио- или видеозапись реакции публики).

По завершении проекта учащиеся, родители и учителя выражают желание продолжить совместную работу. (Инструмент: наблюдение).

Проект способствует установлению и поддержанию долгосрочных контактов между школьниками и школьницами двух школ. (Инструмент: опрос, проведенный по истечении нескольких месяцев после завершения проекта).





1.3 План проекта и календарный план



Итак, цель проекта ясна и сейчас следует подумать о том, как выбрать верный путь работы и подготовить все необходимое. На данном этапе рекомендуется сделать пошаговое планирование. Последовательное чередование шагов должно в итоге привести к достижению поставленной цели. Для понимания своих обязанностей и совместного движения вперед необходимо разработать план реализации проекта, который поможет структурировать дальнейшую работу. Задачи, с которыми на данном этапе сталкивается команда, настолько сложны, что планирование работы крайне необходимо. Подобный план также важен и для потенциальных партнеров и помощников. Это своеобразное расписание движения, отражающее цель и четкий путь ее достижения, время отъезда и приезда, а также содержащее информацию о пассажирах. План проекта сопровождает Вас на протяжении всей реализации проекта. Он пригодится Вам на самых различных этапах работы. Например, для того, чтобы спланировать работу с общественностью или оформить заявку на получение гранта.

1.3.1 Разработка плана проекта

Для начала необходимо выявить и структурировать отдельные задачи, ведущие к достижению цели, а затем структурировать эти задачи на основе выявленных блоков работы. Для этого существуют две вспомогательные методики.

От задачи к блоку работы: на небольшие карточки записываются все задачи, которые Вам приходят в голову. Затем Вы группируете отдельные карточки в более объемные блоки работы.

От блоков работы к конкретным задачам (если Вы уже имеете представление о необходимых блоках работы): в центре большого листа бумаги находится проект, вокруг него компануются различные сферы деятельности, как например, «размещение участников», «программа», «работа с общественностью», «финансы» и т.д. Далее Вы начинаете работать с каждым из блоков и детально описываете, что конкретно должно быть выполнено.

Естественно, Вы можете комбинировать обе предложенные методики, начиная с мозгового штурма и определения сфер деятельности, и затем переходя к детальному описанию задач каждого из блоков.

При написании плана реализации проекта важно очень четко и конкретно описать каждый шаг. Например, вместо пункта «информация



для прессы» — «напечатать информационные проспекты, распределить их в университете и в школах города, составить пресс-релиз для газеты «NN». Во время написания плана важно не терять из виду целей Вашего проекта.

Совет: чтобы убедиться, что Вы ничего не забыли, проиграйте проект «наоборот». Представьте себе, что проект только что завершен. Участники довольны и уже разъехались по домам. Что Вы сделали для этого?



Пример

«Воскресенье. Вечер. Довольные участники разъехались по домам. Что позволило нам достичь такого хорошего результата? Во-первых, мы приготовили интересную программу. Для этого нам нужны были эксперты и модераторы. Прежде чем их найти, мы определились с темой, а затем воспользовались уже имеющимися контактами. (Итак, это были бы уже две задачи.) В последний день мы провели презентацию. (Надо не забыть о проекторах и другом оборудовании. Лучше всего все сразу записывать.) За день до этого мы провели вечеринку. Нам понадобилась машина, чтобы организовать напитки. Здорово было, что на вечеринке выступила местная рок-группа. Мы знали, что у них много концертов, и заранее связались с ними, чтобы не возникло накладки с датами.»





1.3.2 Составление календарного плана

Следующий шаг — составление календарного плана проекта — состоит в последовательном структурировании задач. Сколько времени займет выполнение каждой из задач? В какой хронологии они должны быть выполнены? В небольших проектах это можно отобразить наглядно при помощи таблицы с указанием времени. В большинстве случаев многие задачи выполняются параллельно. Например, «подготовка программы», «организация проживания», «поиск группы для вечеринки». В любом случае, имеет смысл отобразить календарный план в форме диаграммы. На горизонтальной оси сверху указываются временные промежутки, слева в столбик расположены сферы деятельности, в строках размещаются конкретные задачи.

Таким образом можно выявить взаимозависимость ряда задач и увидеть «критические моменты». Например, пресс-релиз должен быть готов к 10-му сентября, чтобы реклама мероприятия была размещена в октябрьском номере журнала «NN». Соответственно, до этого времени нам нужно точно знать место и время проведения мероприятия, а также тему и название. Если одна из задач не выполнена в срок, реклама не выйдет в октябрьском номере журнала «NN».



Важно оставить небольшой **запас времени**. Иногда в рамках выполнения одной из задач происходит что-то незапланированное, из-за чего первоначальные сроки смещаются.





Пример календарного плана (проведение семинара)

Недели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	
Разработка проекта	Концепция																																	
Финансирование / поддержка			Поиск спонсоров и партнеров																		Управление финансами										Финансовый отчет			
Программа			Составление программы Поиск экспертов																															
Работа с общественностью					Написание текста объявления о наборе участников, печать флайеров																Распространение флайеров										Документация по проекту			
Участники			Определение целевой группы																		Набор участников										Поддержка контактов			
Организация					Поиск места проживания участников																		Рассылка информации											
Оценка																							Покупка материала										Итоговая оценка проекта	





1.4 Распределение обязанностей и согласование плана работы

После того, как Вы наметили все задачи, можно приступать к распределению обязанностей. Член команды, который берет на себя решение определенной задачи, несет ответственность за ее выполнение. Четкое распределение обязанностей облегчает работу и предотвращает ситуацию, в которой никто ни за что не отвечает. Основным инструментом распределения обязанностей, регулирующим работу в команде, — это план работы. Его также называют «план мероприятий» или «план действий». Для этого создается таблица, в которую вносится информация о том, кто что делает, с кем работает и в какие сроки это должно быть выполнено.

Что	Кто	С кем	Поддержка	Сроки	Кому сообщить о результате
Поиск экспертов и контакт	Сергей	Алена, Вова	Контакты Алены, телефон, интернет	18.08.	Надя
Концепция плаката	Надя	Вова	Ноутбук	22.08.	Алена
...					

Что: четкое описание задачи, конкретное действие.

Кто: кто отвечает за выполнение этой задачи? Это не значит, что ответственный за тот или иной блок работает в одиночку. Это тот человек, который отслеживает выполнение конкретной задачи. Важно, что в данную колонку вносится только одно имя, иначе возникают споры («я думал/а, что ты занимаешься этим...»). Кроме того, только те, кто лично присутствуют при распределении обязанностей, могут быть внесены в эту колонку в качестве ответственных.

С кем: кто помогает ответственному лицу?

Поддержка: какие ресурсы необходимы для выполнения данной задачи? Денежные ресурсы, оборудование, разрешения, информация, контакты и т.д.

Сроки: сроки выполнения запланированного. Важно назвать конкретную дату. Например, «15.08», а не «две недели» или «середина августа», поскольку данные формулировки можно интерпретировать по-разному.



Кому сообщить о результате: здесь должно стоять имя члена команды, который проверяет реально ли выполнение данной задачи в указанные сроки. Ответственный обращается к этому лицу, если он видит, что задача не будет реализована в установленные сроки. Вместе они принимают решение о дальнейших шагах по проекту.

Обязанности членов команды по своей сути соответствуют сформулированным задачам. При распределении обязанностей стоит обращать внимание на индивидуальные таланты и потребности каждого. Здесь будет иметь значение мотивация выполнения той или иной задачи. Она представляет собой комбинацию чувства личного комфорта и командного духа — ответственность и желание взять на себя определенную работу. В дополнение к этому можно выбрать одного человека, ответственного за реализацию определенного блока задач (например, финансы, работа с общественностью, контакт с участниками и т.д.). Этот человек должен быть в курсе всего, что происходит в данной сфере реализации проекта. Такая модель облегчает координацию различных сфер реализации проекта и предотвращает невыполнение задачи или повторное выполнение одной и той же задачи. Наличие ответственного за определенную сферу деятельности важно для четкой презентации проекта третьим лицам.

План работы оформляется на весь срок реализации проекта. Иногда имеет смысл более подробно описать план работы на кульминационных этапах реализации проекта — во время так называемых «горячих фаз» проекта. Например, в период проведения фестиваля: кто делает фотографии для документации, кто занимается рассылкой, кто работает со спонсорами, если они решат заглянуть, кто и когда дежурит на регистрации и т.д.





1.5 Реализация проекта и корректировка планов, целей и задач

Итак, мы на старте. Если мы сравним план работы по проекту со сценарием фильма, то сейчас мы переходим к съемке. Процесс тщательно спланирован, но небольшие изменения и отклонения от курса совершенно нормальны. Поэтому фаза планирования плавно переходит в фазу реализации и сопровождает ее. Во время реализации проекта не забывайте проверять, на верном ли Вы пути, и сравнивайте реальный этап реализации проекта с намеченными целями. Если Вы видите, что Ваш план не соответствует реальной ситуации, необходимо откорректировать процесс, а иногда и спланировать заново.

Для того, чтобы проверить продвижение проекта в направлении к намеченной цели, необходимо заранее определиться с **контрольными точками** проекта. Эти точки — важные, ограниченные во времени этапы проекта, как например, фандрайзинг до определенного срока, согласие эксперта на участие в мероприятии, издание брошюры и т.д. Эти ориентиры представляют промежуточные цели, которые способствуют реализации основных целей проекта. Если достижение одной из вех не представляется возможным, вероятно, что процесс реализации целей проекта нарушен. Учитывая эти ориентиры, Вы можете заблаговременно отреагировать и скорректировать ситуацию. Для этого Вам необходимы **регулярные встречи команды**, на которых Вы подводите промежуточные итоги и проверяете выполнение ключевых задач. Подробнее об этом — в шестой главе.

Ориентиры:



Глава 5 →

Встречи команды:



Глава 6 →





1.6 Завершение реализации проекта

Проект не заканчивается тогда, когда участники разъехались по домам, Вы напечатали отчетный каталог или организовали его распространение. Завершающий этап реализации проекта включает в себя следующие задачи, которые будут подробно описаны в последующих главах данного путеводителя:

- Документация. (Глава 4)



Глава 4 →

- Финансовая отчетность. (Глава 3)



Глава 3 →

- Оценка эффективности проекта и работы команды. (Глава 8)



Глава 8 →

- Празднование и символическое завершение проекта. (Глава 6)



Глава 6 →

Этап завершения проекта также необходимо спланировать. Вам необходимы финансовые средства, персонал, идеи для оформления документации. Возможно, Вы хотите подготовить анкеты для оценки мероприятия участниками и т.д. В любом случае, продумайте этап завершения проекта в самом начале его планирования!

Проекты настолько непохожи друг на друга, что очень сложно предложить универсальную схему работы с ними. И все-таки каждый проект требует выполнения определенных задач. План работы, представленный ниже, пошагово отображает логику нашего справочника по проектному менеджменту.



Образец хронологии реализации проекта

	Разработка	Планирование	Реализация	Заключительный этап
Разработка идеи и планирование проекта (Глава 1)	<ul style="list-style-type: none"> • разработка идеи • анализ потребностей • формулирование цели • определение критериев успешности 	<ul style="list-style-type: none"> • разработка плана реализации проекта • распределение обязанностей 	<ul style="list-style-type: none"> • выполнение блоков задач • контроль за ходом реализации проекта • корректирование 	<ul style="list-style-type: none"> • оценка работы над проектом
Сотрудничество и развитие партнерских сетей (Глава 2)	<ul style="list-style-type: none"> • анализ и поиск потенциальных партнеров 	<ul style="list-style-type: none"> • контакт с потенциальными партнерами • налаживание сотрудничества 	<ul style="list-style-type: none"> • сотрудничество • поддержка контактов 	<ul style="list-style-type: none"> • оценка совместной работы (внутри команды и совместно с партнерами) • благодарственные письма партнерам
Фандрайзинг и управление финансами (Глава 3)	<ul style="list-style-type: none"> • анализ потребностей и ресурсов • составление финансового плана • поиск локальных партнеров, спонсоров, меценатов и грантодателей 	<ul style="list-style-type: none"> • составление финансового плана • написание грантовых заявок • контакт с партнерами и спонсорами • заключение договоров 	<ul style="list-style-type: none"> • управление финансами • исполнение договоров со спонсорами 	<ul style="list-style-type: none"> • финансовая отчетность • благодарственные письма всем, кто оказал финансовую поддержку
Работа с общественностью (Глава 4)	<ul style="list-style-type: none"> • планирование работы с общественностью 	<ul style="list-style-type: none"> • планирование работы с общественностью 	<ul style="list-style-type: none"> • печать и распространение рекламных материалов • контакт с прессой 	<ul style="list-style-type: none"> • презентация результатов • составление проектной документации
Работа в команде (Глава 6)	<ul style="list-style-type: none"> • «тимбилдинг» • создание кодекса совместной работы 	<ul style="list-style-type: none"> • регулярные встречи • неформальное общение в команде 	<ul style="list-style-type: none"> • регулярные встречи команды 	<ul style="list-style-type: none"> • внутренняя оценка команды • празднование успехов!
Работа с участниками проекта (Глава 7)	<ul style="list-style-type: none"> • концепция (темы, методы) 	<ul style="list-style-type: none"> • объявление о наборе участников • поиск места проживания и питания • визовая поддержка • страховка 	<ul style="list-style-type: none"> • реализация • контакт с участниками 	<ul style="list-style-type: none"> • дальнейший контакт с участниками
Оценка (Глава 8)	<ul style="list-style-type: none"> • планирование оценки 	<ul style="list-style-type: none"> • внутренние промежуточные оценки • оценка участников проекта 	<ul style="list-style-type: none"> • внутренние промежуточные оценки • оценка участников проекта 	<ul style="list-style-type: none"> • анализ оценки участников проекта • внутренняя итоговая оценка



Чек-лист «Разработка идеи и планирование проекта»	
<p>При планировании проекта Вам поможет данный чек-лист. Если Вы ответили на все вопросы, можете быть уверены, что Вы учли все важные моменты.</p>	
Определение целей	
В чем заключается идея нашего проекта?	
Чего мы хотим достичь нашим проектом?	
Кто наша целевая аудитория?	
Планирование проекта	
Каким образом мы хотим достичь поставленной цели?	
Что необходимо выполнить? (План проекта и календарный план.)	
Кто за что отвечает? (План работы.)	
Что происходит по окончании проекта?	
Сотрудничество / использование имеющихся контактов и развитие партнерских сетей	
Какие потенциальные партнеры возможны в рамках данного проекта?	
С кем необходимо сотрудничать, чтобы проект был реализован?	
Кто может нас поддержать и чем мы можем быть им полезны?	
Каким образом мы сохраним и укрепим контакты?	



Разработка идеи и планирование проекта

Работа в команде	
Кто состоит в команде?	
Каковы правила работы в команде? (Кодекс работы в команде.)	
Какие средства коммуникации мы используем?	
Как часто мы встречаемся?	
Кто за что отвечает?	
Как мы обеспечим ответственное отношение членов команды к делу?	
Фандрайзинг и управление финансами	
Что нам необходимо? Что у нас уже есть? (Анализ потребностей и ресурсов.)	
Какова стоимость проекта? (Финансовый план.)	
Кто нас может поддержать?	
Какие возможности финансирования существуют?	
Кто что может профинансировать? (Финансовый план.)	
Кто отвечает за: <ul style="list-style-type: none">• поиск региональных финансовых партнеров;• написание грантовых заявок;• поиск спонсоров;• управление финансовыми ресурсами;• финансовую отчетность.	



Работа с общественностью	
Что мы хотим донести до нашей аудитории?	
К кому мы обращаемся?	
Какие каналы, средства мы хотим задействовать?	
Сколько времени мы планируем потратить на работу с общественностью?	
Какие ресурсы нам для этого необходимы?	
Как мы хотим документировать проект?	
Работа с участниками проекта	
Кто наша целевая аудитория?	
Как мы ее проинформируем?	
Кто отвечает за контакт с участниками?	
Оценка эффективности	
Что и как мы хотим оценивать?	
На каких этапах реализации проекта производится оценка?	
Какие ресурсы нам для этого необходимы?	

Источник: Servicestelle Jugendbeteiligung: Checkliste Projektplanung, Berlin 2005.



Образец плана работы

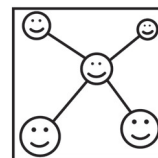
Название проекта:

Цель:

Обязанности:

Что	Кто	С кем	Поддержка	Сроки	Кому сообщить о результате

Глава 2: Ты не один! Сотрудничество и развитие партнерских сетей



2.1 Кто имеет отношение к проекту? Окружение проекта	43
2.2 Сотрудничество	45
2.3 Развитие партнерских сетей	46

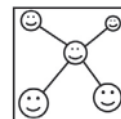


Образец соглашения о сотрудничестве	48
-------------------------------------	----



Сотрудничество и развитие партнерских сетей

Проект никогда не существует в полном вакууме — вокруг него появляются новые контакты между организациями и отдельными людьми, и возникают партнерские сети. Участники проекта, грантодатели, пресса — все они имеют какое-либо отношение к проекту. Во время работы над проектом Вы устанавливаете контакты с партнерами, которые оказывают Вам поддержку, или с которыми Вы тесно сотрудничаете. Рекомендуется сохранять и поддерживать наработанные контакты, так как они могут оказаться полезными при реализации новых проектов.

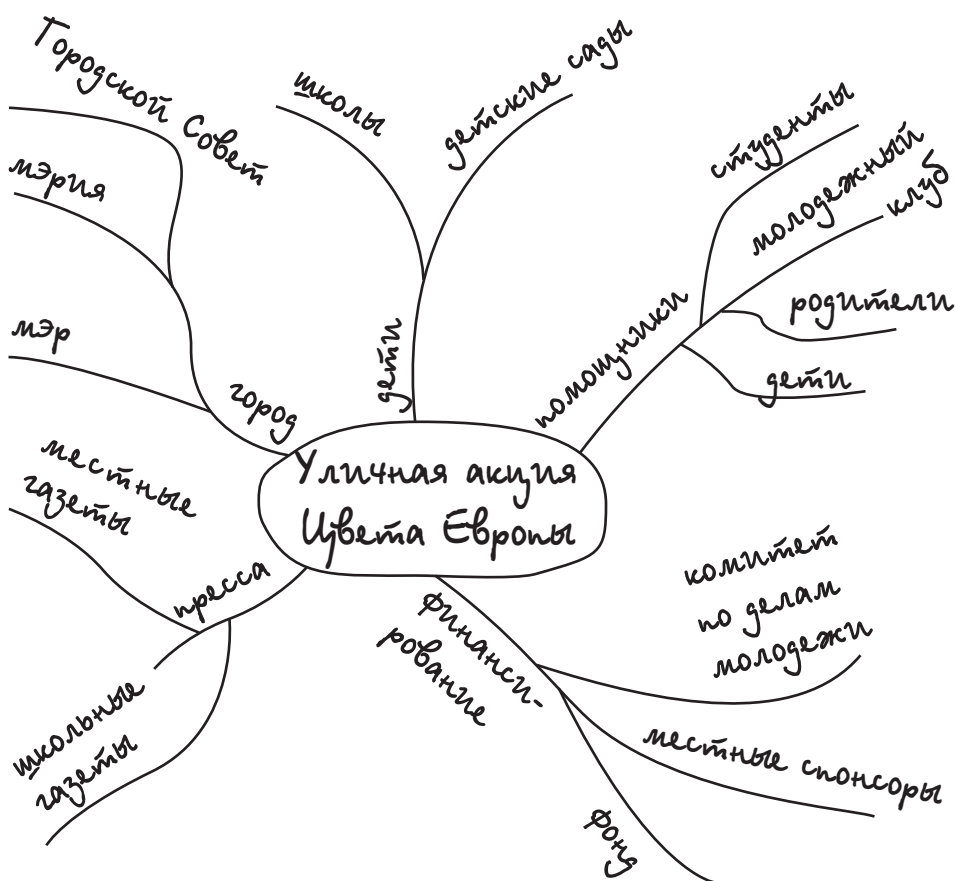


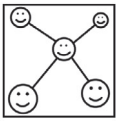
2.1 Кто имеет отношение к проекту? Окружение проекта

Ваш проект развивается в определенном социальном контексте, состоящем из отдельных людей, групп людей и организаций. Кто они? На первом этапе работы необходимо выявить тех акторов, которые имеют отношение к Вашему проекту. Далее Вы будете углублять свой анализ в зависимости от различных перспектив, но общие результаты Вашего исследования должны представлять собой основу для последующей работы.

Возьмите большой лист бумаги и напишите в центре название Вашего проекта. Вокруг него перечислите людей, которые имеют отношение к Вашему проекту. Можете опираться на следующие категории: коллеги, участники, грантодатели, меценаты, потенциальные партнеры, спонсоры, патроны, администрация, СМИ, заинтересованные лица и т.д. Было бы полезно ответить на следующие вопросы: «Кто заинтересован в нашем проекте?», «Кто имеет влияние на наш проект?».

Совет: отнеситесь к этому списку очень серьезно и опишите окружение проекта как можно более подробно — в будущем этот список станет хорошим подспорьем при поиске дополнительных финансовых ресурсов или партнеров, пригодится во время работы со СМИ и т.д.





Сотрудничество и развитие партнерских сетей

Такой анализ дает возможность структурировать ситуацию вокруг проекта. Рядом с названием проекта Вы помещаете людей и организации, цели которых совпадают с Вашими. Это могут быть потенциальные коллеги, которые разделяют Ваши идеи, инициативная группа из соседнего региона или из другой страны, с которой Вы предполагаете организовать проект по обмену, или студенты института искусств и культуры, интересующиеся международными культурными проектами и проблемами в сфере межкультурных коммуникаций. Как с ними сотрудничать, Вы можете подробнее узнать из следующего параграфа данной главы. Если речь идет об отдельных людях, может быть, имеет смысл пригласить их в команду — подробнее об этом смотрите в главе 6.



← Глава 6

Цели остальных акторов отличаются от Ваших, но, возможно, они заинтересованы в Вашем проекте на конкретных этапах его реализации или же их работа интересна Вам. Это могут быть потенциальные грантодатели или спонсоры, будущие участники проекта, мэр города или университетская пресса. Все эти акторы могут поддержать Ваш проект. На данном этапе рекомендуется уточнить результаты Вашего анализа в зависимости от различных перспектив.

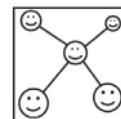


← Глава 3



← Глава 4

Все люди и организации, так или иначе задействованные в Вашем проекте, образуют так называемую **партнерскую сеть**, которой Вы снова можете воспользоваться при реализации следующих проектов. О том, как развивать эту сеть, читайте подробнее в параграфе 2.3. этой главы.



2.2 Сотрудничество

Неоспоримым преимуществом сотрудничества являются так называемые **синергии**. Это значит, что совместными усилиями Вы достигнете большего, чем каждый по одиночке. Выгода от сотрудничества может выражаться в большем количестве участников, обмене опытом, экономии финансовых средств путем использования общих ресурсов (помещение, оборудование и т.д.), привлечении широкой общественности, появлении новой целевой аудитории и др. Например, если две проектные команды совместно обращаются в мэрию, то у них больше шансов получить поддержку, чем если бы они обращались поодиночке.

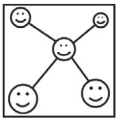
Пример совместного проекта

В проекте «Европейский поезд» (www.europazug.de), который прошел с 24.04.2006 по 1.05.2006 в семи странах Центральной Европы, приняло участие 70 человек из 13 стран. В рамках проекта состоялось семь фестивалей в семи городах, целью которых было информирование жителей городов о Европейском Союзе, а также рассеивание предрассудков и страхов по отношению к ЕС. В проекте участвовали три основных партнера: объединение MitOst (координатор проекта, автор грантовой заявки, управление финансами), Германское Общество Внешней Политики (организация еженедельных политических салонов, организация заключительной конференции), Общество Эдит Штайн (подготовительная встреча в г. Вроцлав).



Помимо этого, некоторые грантодатели поддерживают проект только при условии наличия определенного количества партнеров, которых необходимо указать в **заявке на получение гранта**. Что касается соглашений о сотрудничестве, то их существует огромное множество, поэтому необходимо заранее узнать у партнера, каковы требования его организации к заключению подобных соглашений. Если речь идет о небольших проектах, то, как правило, достаточно устного согласия. Для более крупных проектов рекомендуется составление соглашения в письменной форме.

Заключение **письменного договора о сотрудничестве** поможет Вам и в том случае, если Вы впервые работаете с партнером. Договор регулирует сотрудничество сторон и помогает избежать недопонимания и несогласованных действий, если речь идет, например, о предоставлении помещения или использовании других ресурсов. Чем подробнее прописан каждый из пунктов договора, тем удобнее Вам будет с ним работать.

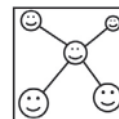


Сотрудничество и развитие партнерских сетей

Тем не менее, соглашение о сотрудничестве не обязательно должно принимать форму договора. Важно, чтобы принятые Вами решения были зафиксированы в письменной форме. Иногда достаточно электронного письма, которое подводит итоги общей встречи и называет необходимые пункты.

В конце главы прилагается образец договора о сотрудничестве.





2.3 Развитие партнерских сетей

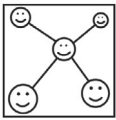
Партнеры и все, кто поддерживает Ваш проект, образуют Вашу партнерскую сеть. Для того чтобы использовать полученные контакты и в других проектах, необходимо прилагать усилия по их поддержке и развитию. Партнерские сети обуславливаются партнерскими отношениями, в рамках которых организации поочередно выступают в роли «дающего» и «получающего». Если Вы только пользуетесь своими контактами, то они, скорее всего, не будут работать на Вас долго, если же Вы и сами предлагаете какую-то помощь или распространяете важную или интересную информацию, то тем самым Вы укрепляете и расширяете Ваши контакты. Преимущества партнерских сетей невозможно ощутить сразу. Иногда надо долго ждать, пока придет помощь, и часто она приходит очень неожиданно. Работа в сети в этом плане непредсказуема и полна сюрпризов.

Как сохранить партнерскую сеть? Ваша стратегия всегда должна зависеть от конкретных акторов. Основу же стратегии представляет анализ окружения, описанный в пункте 2.1. Отметьте акторов, которые могут заинтересоваться Вашим проектом или оказать на него влияние. Затем подумайте, каким образом Вы можете сохранить контакт с этими людьми и организациями.

Рекомендуется **вовлекать в проект** акторов, имеющих повышенный интерес к проекту и оказывающих большое влияние на него. Если актер интересуется Вашей темой, но не может принять участие в конкретном проекте, его необходимо регулярно **информировать** о Ваших дальнейших планах. Акторов, которые особо не заинтересованы в проекте, но имеют большое влияние, рекомендуется привлекать в качестве **консультантов**. Это означает — информировать их о проекте, поддерживать хорошие отношения, спрашивать совета. В остальных случаях будьте готовы **поддерживать** других. Тот, кто отправляет партнеру важную для него информационную рассылку, дает совет по поводу работы с общественностью, помогает войти в контакт с местными политиками, оказывает услугу не только ему, но и работает на себя, поскольку из этой поддержки могут возникнуть интересные контакты и идеи. Только тогда, когда Вы делитесь Вашими знаниями и контактами, они увеличиваются.

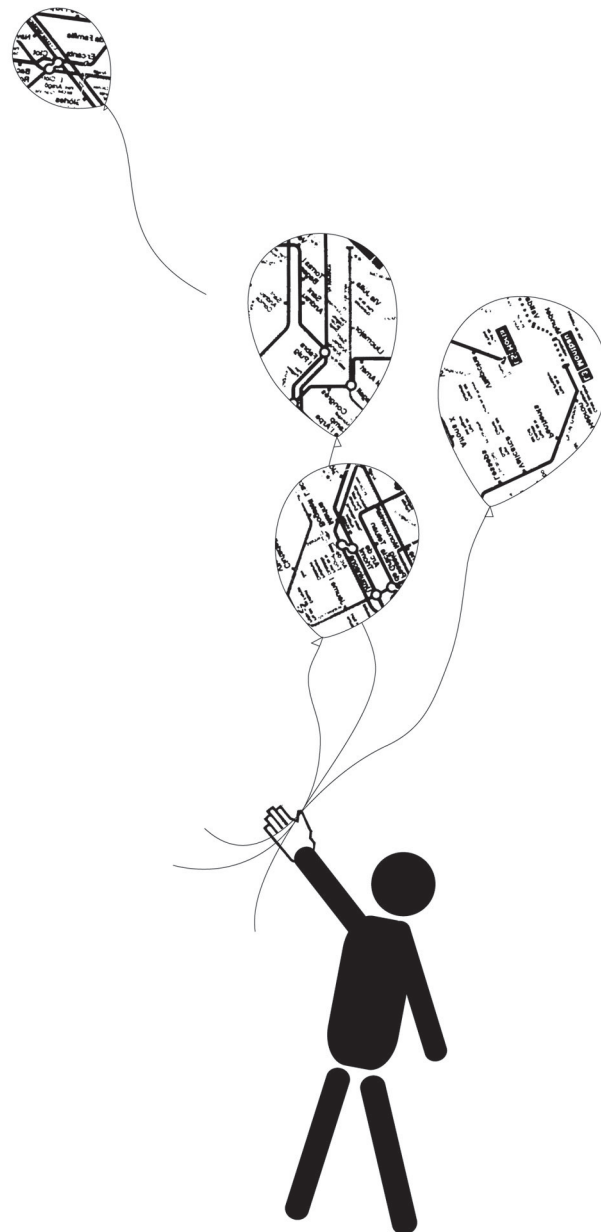
Уделяйте особое внимание актерам, которые работают в той же сфере, что и Вы. Если они уже реализовали отличную идею, почему бы Вам с ними не встретиться и не обменяться опытом? От такого **контакта** выигрывают обе стороны. Прежде всего, это помогает, если у Вас возникает чувство, что Вы одиноки с Вашим проектом и со связанными с ним проблемами.

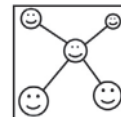
Не забывайте поблагодарить всех, кто Вас поддерживает. Подумайте, в какой форме это лучше сделать. Как правило, определяющим фак-



Сотрудничество и развитие партнерских сетей

тором в данном случае является объем поддержки и Ваши взаимоотношения с партнерами. Главное — Вам необходимо показать, что их поддержка Вам очень помогла, и что Вы это очень цените. Признание и поощрение важно для дальнейшего сотрудничества не только на личном, но и на профессиональном уровне!





Образец соглашения о сотрудничестве

№. ____ « ____ » _____ 20 ____ г.

_____, именуемое в дальнейшем _____
(название организации, предприятия)

в лице _____, действующего на основании _____,
(должность, фамилия, имя, отчество)

с одной стороны, и _____,
(название организации, предприятия)

именуемое в дальнейшем _____ в лице _____,
(должность, фамилия, имя, отчество)

действующего на основании _____,

заключили Соглашение о нижеследующем:

1. Предмет соглашения

1.1. В целях содействия друг другу в решении уставных задач Стороны договорились предоставлять друг другу финансовую и техническую помощь в виде кредитов / безвозмездных ссуд / техники и технологий / осуществлять благотворительную деятельность / оказывать взаимные услуги / обмен информацией / производить взаимные поставки услуг / участвовать в совместных практических проектах и других видах совместной деятельности, не противоречащих законодательству, на коммерческой / некоммерческой основе.

1.2. Стороны осуществляют совместную _____ деятельность в сфере _____.

1.3. Стороны берут на себя _____.

1.4. Стороны могут оказывать друг другу _____ услуги, в том числе рекламу и _____.

1.5. Стороны могут делегировать друг другу право представлять свои интересы во всех указанных выше видах деятельности со сторонними юридическими и физическими лицами.

1.6. Стороны могут оказывать друг другу все виды финансовой, технической и организационной помощи на взаимосогласных условиях.

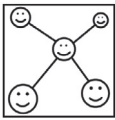
1.7. Стороны производят приоритетный взаимообмен информацией, если это не противоречит ранее принятым обязательствам.

1.8. Стороны могут организовывать совместные проекты, действующие в соответствии с существующим законодательством.

2. Ответственность сторон

2.1. Стороны обязуются не разглашать конфиденциальные сведения, которые стали известны в процессе совместной деятельности.

2.2. Стороны обязуются рекламировать деятельность друг друга и обеспечивать в форме и объемах, согласованных друг с другом.



2.4. Стороны обязуются передавать друг другу все материалы, необходимые для рекламы своей деятельности, каталоги, проспекты, фотографии, слайды и т.д.

4. Форс-мажорные обстоятельства

4.1. При наступлении обстоятельства невозможности полного или частичного исполнения одной из Сторон обязательств по настоящему Соглашению, а именно: пожара, стихийных бедствий, военных операций любого характера, блокады, запрещений экспорта или импорта или других, не зависящих от Сторон обстоятельств, срок исполнения обязательств сдвигается соразмерно времени, в течение которого будут действовать такие обстоятельства.

4.2. Сторона, для которой создалась невозможность исполнения обязательств по настоящему Соглашению, должна о наступлении и прекращении обстоятельств, препятствующих исполнению обязательств, извещать другую Сторону в срок не позднее двух недель.

4.3. Надлежащим доказательством наличия указанных выше обстоятельств будут служить документы соответствующих организаций.

5. Прочие условия

5.1. Стороны примут все меры к разрешению всех споров и разногласий, могущих возникнуть в процессе совместной деятельности на основании настоящего Соглашения, дружественным путем.

5.2. В случае, если Стороны не договорятся, все споры и разногласия решаются в соответствии с действующим законодательством.

6. Срок действия соглашения

6.1. Настоящее Соглашение вступает в силу с даты его подписания обеими Сторонами и действительно _____ лет.

6.2. Соглашение может быть расторгнуто с письменного уведомления и прекращает свое действие по истечении двух месяцев со дня направления другой Стороне уведомления о прекращении Соглашения. В таком случае условия расторжения Соглашения определяются по взаимному согласию Сторон.

7. Общие положения

7.1. Спор и разногласия, касающиеся настоящего Соглашения, решаются переговорами или в установленном законодательством порядке.

7.2. Все изменения и дополнения действительны только в том случае, если они сделаны в письменном виде и подписаны уполномоченными на то лицами обеих сторон.

Составлено в двух экземплярах, причем оба экземпляра имеют одинаковую юридическую силу.

8. Юридические адреса сторон

: _____
: _____

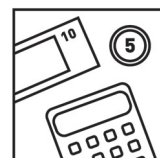
(подпись)

М.П.

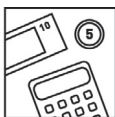
(подпись)

М.П.

Глава 3: Как финансировать проект? Фандрайзинг и управление финансами



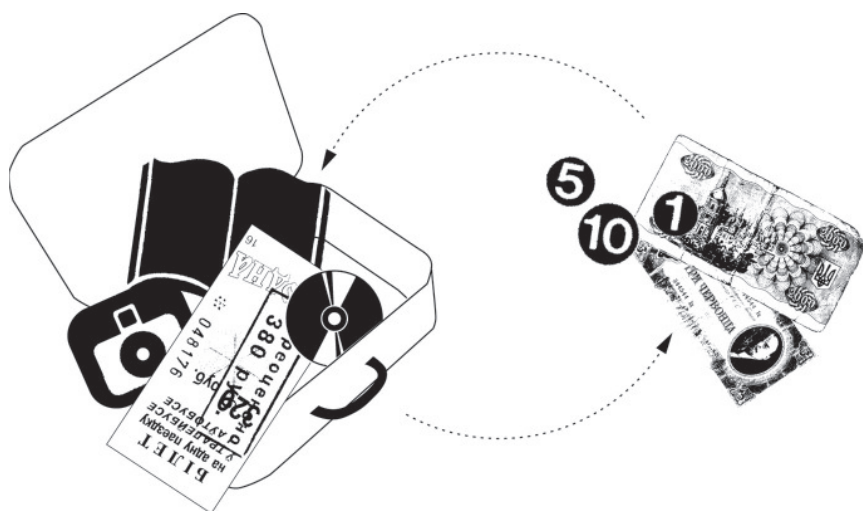
3.1 Анализ потребностей и ресурсов	53
3.1.1 Что нам необходимо? Что у нас уже есть? Анализ потребностей и ресурсов	53
3.1.2 Сколько стоит проект? Составление сметы проекта	55
3.1.3 У кого можно получить поддержку?	57
3.1.4 Какие существуют возможности финансирования?	59
3.1.5 Кто и что финансирует? Составление плана финансирования проекта	61
3.2 Установление контакта	64
3.3 Локальные партнеры	67
3.4 Меценаты	69
3.5 Спонсоры	70
3.5.1 Поиск спонсоров	70
3.5.2 Заключение договора о спонсорской поддержке	71
3.6 Грантодатель	72
3.6.1 Как выбрать грантодателя?	72
3.6.2 Как правильно написать заявку на грант?	73
3.6.3 Текст заявки	74
3.6.4 Смета	75
3.6.5 Условия получения финансирования	78
3.7 Управление финансами	80
3.8 Итоговый отчет	82
3.8.1 Содержательный отчет	82
3.8.2 Финансовый отчет	82
Образец письма спонсору	85
Чек-лист «Заявка на грант»	88
Чек-лист «Текст заявки на грант»	89
Чек-лист «Смета проекта»	90
Образец расходного кассового ордера	91
Чек-лист «Содержательный отчет»	92



Фандрайзинг и управление финансами

Было бы замечательно, если бы каждая инновативная идея получала финансовую поддержку! Конечно, деньги не падают с неба, тем не менее, если запастись терпением и найти время, чтобы составить финансовый план и продумать стратегию дальнейших действий, то найти необходимые суммы вполне возможно. Не бойтесь просить деньги! Эта часть работы по проекту тоже может быть очень интересной, и результат Вас приятно удивит!

В этой главе речь пойдет об управлении финансами и о составлении финансовых отчетов. Далее Вы найдете перечень «финансовых шагов» проекта в графическом виде.





3.1 Анализ потребностей и ресурсов

Прежде чем просить у кого-то поддержки, Вам необходимо проанализировать исходную ситуацию. Что именно Вам необходимо для осуществления Вашего намерения, какими ресурсами Вы располагаете? Какая именно поддержка Вам нужна, и кто Вам может помочь? Этот раздел поможет Вам ответить на эти вопросы.

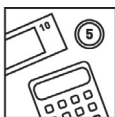
3.1.1 Что нам необходимо? Что у нас уже есть? Анализ потребностей и ресурсов

Прежде чем Вы подадите заявку на финансирование Вашего проекта, **попробуйте представить себе работу над проектом день за днем**. Продумывая каждый шаг, планируйте, что необходимо для успешного выполнения данного этапа проекта? При этом не ограничивайтесь деньгами, **составьте список необходимых материалов и услуг**: ноутбук, помещение, билеты на проезд для участников проекта, обеспечение питанием, гонорар для референта, канцтовары, ксерокопии, флайеры, плакаты, визовые сборы, доступ в интернет и т.д. Не забудьте включить в этот список материалы, необходимые для подготовки и завершения проекта. Очень много денег расходуется на проект именно в самом начале, когда Вам приходится заниматься организационными вопросами. В международных командах большие суммы в сметах возникают в связи с подготовительными встречами команды, офисными расходами и расходами на коммуникацию: Вы звоните директору гостиницы, в которой собираетесь провести семинар, ищете информацию в интернете, приглашаете референтов и т.д. Расходы после завершения проекта возникают в том случае, если Вы, например, решите напечатать каталог по итогам проекта.

Очень важно формулировать потребности как можно подробнее. Например, вместо «расходы на питание» рекомендуется писать «питание на 15 человек на 2 дня, включая завтрак, обед, ужин и 2 кофе-паузы». Чем точнее Вы опишите расходы, тем проще Вам будет оценить общую стоимость проекта и составить смету.



Когда Вы начнете анализировать потребности, может оказаться, что какие-то вещи или материалы у Вас уже есть, или что что-то Вы сможете получить бесплатно. Может быть, у Вас дома есть книги или диски, тематика которых совпадает с тематикой Вашего проекта. Или, возможно, после последнего семинара у Вас остались канцтовары, или есть муниципальное помещение, которое можно бесплатно получить для проведения семинара. Может быть, знакомый профессор готов



сделать доклад по теме Вашего проекта или знакомый художник будет рад показать пару своих картин в рамках Вашей выставки. Все это является Вашими ресурсами. Составьте **таблицу Ваших ресурсов** и Ваших потребностей. Покрывают ли какие-то из имеющихся ресурсов потребности проекта?



Пример

Группа молодых людей хочет сделать театральную постановку. Для репетиций и премьеры группе необходимы следующие материалы:

Потребности	Ресурсы
Помещение для репетиций (1 раз в неделю, в течение 6 месяцев). Репетиционные выходные: проживание, питание и дорожные расходы на 10 человек (2 дня), гонорар для театрального педагога. Театральный зал (6 спектаклей). Техника (свет, звук). Авторские отчисления. Костюмы. Декорации. Плакаты, флайеры. Входные билеты, программа. Документация (видео). Почтовые расходы, телефон.	Аудитория университета во время каникул/после занятий. Театр: контакт через комитет по делам культуры. Костюмы бесплатно, поможет папа Татьяны. Видеокамера Кати.

Обязательно оцените все ресурсы до того, как начнете искать деньги. Таким образом Вы, со дной стороны, уменьшите ту сумму, которая необходима Вам для реализации проекта, а с другой стороны, увеличите Ваши шансы на то, чтобы найти оставшиеся деньги. Фирмы, фонды и меценаты будут скорее готовы Вам помочь, если увидят, что Вы уже провели подготовительную работу и используете имеющиеся у Вас ресурсы. Это всегда знак Вашей мотивированности и заинтересованности в проекте.



Важно: список ресурсов пригодится Вам при составлении сметы по проекту.



3.1.2 Сколько стоит проект? Составление сметы проекта

Иногда бывает так, что Вы уже точно определились, по каким позициям Вам понадобится финансирование, но не уточнили, сколько именно будет стоить тот или иной пункт в смете. Обязательно **узнайте** реальную стоимость каждой единицы сметы, особенно, если Вы планируете международный проект. То, что в одной стране можно купить достаточно дешево, может оказаться очень дорого в другой стране. Обязательно сравнивайте цены в нескольких магазинах, гостиницах, авиакомпаниях и т.д. Тогда Вы сможете занимать более выгодную позицию в переговорах. О стоимости каталога также лучше узнать сразу в нескольких типографиях. Если Вам необходимо получить визу, обязательно узнайте в консульстве, есть ли возможность получить освобождение от визовых сборов.

Опытные руководители проектов также могут дать Вам в подобной ситуации много ценных советов!

Перенесите позиции из Вашего списка потребностей в смету и напротив каждого пункта запишите его стоимость. Так постепенно у вас получится готовая **смета!** Смета поможет Вам при подготовке проекта, а также при переговорах с Вашими партнерами, грантодателями и спонсорами. Одной из необходимых элементов заявки на грант является смета расходов.

Очень важно вписать в смету те ресурсы, которые у Вас уже есть, и примерно оценить их стоимость в денежном эквиваленте! Таким образом Вы покажете грантодателям, что стараетесь экономно расходовать средства и вкладываете в проект собственные ресурсы.





Наименование	Стоимость	Итого
Репетиционное помещение	1500 рублей x 4 месяца (2 месяца бесплатно, во время каникул, вклад университета: 3000 руб.)	6000
Проживание, питание на репетиционный выходной	10 человек x 2 дня x 400 руб.	8000
Дорожные расходы	10 человек x 1500 руб.	15 000
Гонорар	2000 руб.	2000
Театральный зал + техника (6 спектаклей)	6 x 2000 руб.	12 000
Авторские отчисления	6 x 1500 руб.	9000
Костюмы	5000 руб.	5000
Декорации	6000 руб.	6000
Плакаты, флайеры, входные билеты, программа	10 000 руб.	10 000
CD для документации	100 штук x 15 руб.	1500
Расходы на почту и телефон	6 месяцев x 500 руб.	3000
Итого		77 500



Совет: чтобы Ваша мотивация и Ваше желание сделать хороший проект не зависели от положительного или отрицательного решения грантодателей, подумайте, как бы Вы сумели реализовать Вашу идею на 1000 рублей, 5000 рублей и 25 000 рублей. Разработайте три сценария: что надо сделать в рамках проекта обязательно, а от чего можно отказаться в случае недостаточного финансирования без ущерба для идеи? Например, встречу рабочей группы по проекту можно сделать с очень маленьким бюджетом. Если же есть дополнительные средства, то по итогам проекта можно организовать совместную вылазку на природу для сплочения команды. Если встреча и тема для обсуждения являются по-настоящему важными, то встреча состоится обязательно. Наличие кофе-пауз, канцтоваров, возможность что-то предпринять вместе по окончании встречи — это вещи, которые делают работу более приятной, но не влияют на ее содержание.



3.1.3 У кого можно получить поддержку?

После того как Вы определили стоимость проекта, самое время заняться поиском партнеров, грантодателей и спонсоров, которые могут поддержать Вас в его реализации. То есть Вы начинаете искать дополнительные финансовые средства. На языке проектного менеджмента этот процесс называется «фандрайзинг» от английского «to raise funds» и означает сбор средств от представителей частного сектора с целью осуществления проектов. Частный сектор в данном случае понимается широко и включает все источники негосударственного финансирования: как индивидуальные, так и корпоративные.

Выясните, какие виды поддержки, помимо финансовой, могут быть необходимы для реализации отдельных этапов проекта. Для этого Вы можете обратиться ко второй главе книги и провести еще раз **мозговой штурм**. Задумайтесь: где работают или учатся люди, которые могли бы поддержать Ваш проект? Для кого Ваш проект может быть интересен? Кто будет для Вас хорошим партнером? Будьте креативными и не забывайте о собственных контактах! Думайте не только о финансовом аспекте! Для предприятий и фирм, как правило, намного проще оказать Вам поддержку не деньгами, а товарами и услугами из своего ассортимента. Муниципальные службы тоже редко дают деньги на проекты, но могут посодействовать Вам в получении бесплатных помещений и техники.



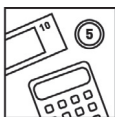
Глава 2

Результаты подобного мозгового штурма могут выглядеть следующим образом:

- Фонд дает нам сумму в 30 000 рублей.
- Администрация города предоставляет возможность бесплатного проживания для участников проекта.
- Булочная за углом предоставляет бесплатный завтрак.
- Библиотека предоставляет помещения для работы.
- Местные политики соглашаются выступить на нашем мероприятии с докладом.
- Рекламное агентство проводит мастер-класс на тему «Работа с общественностью».
- Транспортная компания предоставляет бесплатный автобус для поездки за город.

Далее перечислены несколько возможных **источников поддержки**, которые также помогут Вам при поиске партнеров. Подумайте, кто из них есть в Вашем регионе или городе и может Вам помочь? Кто еще, кого нет в списке, может стать участником проекта?

- Фонды,
- общественные финансовые средства (государственные и региональные гранты, программы Европейского Союза, общественные



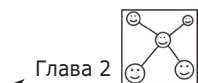
- организации и т.д.),
- частные лица (родители, школьники, студенты и т.д.),
- фирмы,
- банки, сберегательные кассы,
- НКО,
- школы, университеты,
- локальная пресса,
- администрация города и региона (например, комитет по молодежной политике),
- молодежные инициативы,
- сотрудники конкретных предприятий,
- консалтинговые агентства,
- члены общественных организаций,
- социальные работники,
- менторы,
- патронаж,
- референты,
- локальные политики, депутаты, мэр города и т.д.

Соберите информацию о профиле и интересах потенциальных партнеров, прежде чем начнете вести с ними переговоры о сотрудничестве! Не начинайте разговор, не зная, кто перед Вами сидит. Такие переговоры, как правило, ни к чему не приводят и оставляют у участников беседы неприятное ощущение, что может не лучшим образом отразиться на проекте. Ваш шанс на получение поддержки увеличится, если между Вами и Вашим потенциальным партнером возникнет **личный контакт**. Несколько примеров:

- Ваш партнер работает в том городе или регионе, в котором Вы собираетесь проводить свой проект.
- Он работает в той же области: социальная работа, экология, культура и т.д.
- Он работает с теми же грантодателями.
- Проект входит в концепцию его имиджа (что такое имидж, см. в главе 4).
- У Вас уже есть личные контакты в той организации, которую Вы хотите попросить о поддержке.
- Тема проекта затрагивает Вашего партнера лично.
- Проект проводится в непосредственной близости от его офиса.



← Глава 4



← Глава 2

Следующим шагом в поиске финансов будет **установление контакта** с потенциальными партнерами либо **запрос о поддержке**. Информацию по этому пункту Вы также найдете в параграфе 3.2. данной главы.

Для партнеров, с которыми Вы предполагаете долгосрочное сотрудничество, рекомендуется завести картотеку со следующей инфор-



мацией: ФИО, координаты, контактное лицо с номером телефона и адресом электронной почты, описание и анализ сотрудничества и соглашений.

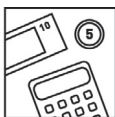
Совет: партнеров проекта следует упоминать и благодарить при каждой возможности. **Не забудьте упомянуть** про них на Ваших плакатах и флайерах и обязательно **поблагодарите** их во время приветственной речи по случаю начала проекта. Напишите им благодарственные письма после окончания проекта!



3.1.4 Какие возможности финансирования существуют?

Очень редко бывает так, чтобы финансирование всего проекта производилось из одного источника. То есть проект на определенных этапах его реализации поддерживает, как правило, целый ряд организаций и объединений. В таких случаях иногда возникают сложности с корректным упоминанием данных организаций. Ниже мы приведем некоторые основные понятия.

Благотворительные фонды — это грантодающие органы, основанные организацией или частным лицом для выполнения благотворительных функций. Эти органы, известные как благотворительные трасты или фонды, имеют статус юридического лица и существуют для поддержки определенного рода начинаний, значимых для общества и совпадающих с «благотворительными целями» данной организации. Их обычно относят к «третьему сектору» (т.е. они существуют в ряду: правительство, бизнес, благотворительные организации) или обозначают как «неправительственные организации». Благотвори-



тельные организации являются важным элементом, обеспечивающим устойчивое функционирование гражданского общества.

Патронаж — это долгосрочная и/или значимая поддержка, которую оказывает финансово сильное частное лицо некоммерческой организации. Патронаж занимает промежуточное место между дарением и спонсорством. Это скорее альтруистическая, чем коммерческая форма бизнес-поддержки. В ней отсутствует прямая выгода, которую предполагает спонсорство. Однако, в отличие от жертвователя, патрон, как правило, ожидает некоторую компенсацию. Впрочем, он не станет требовать адекватного возмещения за свои деньги и, скорее всего, не будет лично вовлечен в конкретный проект, как это часто бывает в случае спонсорства.

Меценат — этот термин широко используется во многих европейских, но не в англоязычных странах. Он происходит от имени Гая Мецената, который был важной фигурой в ранний период Римской Республики. Близкий политический советник и сторонник императора Августа, он был также покровителем молодых поэтов. Со временем его имя стало ассоциироваться с идеалом процветающего человека, который бескорыстно оказывает поддержку искусствам. С деньгами мецената работать, как правило, намного проще, так как он не требует подробного отчета за использованные средства. Деньги мецената можно потратить на те позиции, отчитываться по которым, как правило, сложнее всего (например, цветы для актеров, гонорары для референтов и т.д.).

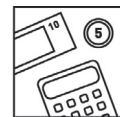
Спонсор — это организация, которая оказывает поддержку Вашему проекту в расчете на ответную услугу, которая, как правило, заключается в информационной поддержке спонсора.

Партнер — это самое широкое понятие. Вашими партнерами могут быть люди или организации, в какой-либо форме оказавшие поддержку проекту. Словосочетание «при поддержке» рекомендуется употреблять в том случае, если Вы не уверены, как правильно охарактеризовать форму сотрудничества. Данное словосочетание не выражает характера и мотивации поддержки проекта.

При упоминании лиц и организаций, поддерживающих Ваш проект, обращайте внимание на правильное употребление данной терминологии. Не путайте фонды со спонсорами проекта! Выбирая формулировки, остановитесь на нейтральном варианте, например, «при поддержке фонда...».

Ниже указаны еще несколько возможностей финансирования проекта.

Входные билеты: если Вы организуете спектакль или предлагаете в



рамках Вашего проекта еще какие-то услуги, Вы можете брать плату за входные билеты.

Обмены: технику и услуги иногда можно получить, избежав прямого денежного оборота. В Германии, например, существуют целые «биржи обмена», на которых, допустим, ненужные канцтовары можно обменять на несколько часов аренды видеопроектора (www.tauschring.de и www.tauschringportal.de). Посмотрите, есть ли в Вашем окружении организации и партнеры, которые готовы договориться с Вами о подобном виде услуг?

Важно: не бросайтесь всей командой на поиски денег, иначе может оказаться так, что некому будет заниматься самим проектом. Лучше организовать маленький и качественный проект, который Вы сумеете реализовать даже в том случае, если не найдете всех запланированных средств.



3.1.5 Кто и что финансирует? Составление плана финансирования проекта

План финансирования проекта объединяет в себе все планируемые расходы и доходы в рамках проекта. Как составлять такой план? Первый шаг Вы уже сделали: у Вас уже есть смета проекта. Кроме того, у Вас есть список потенциальных спонсоров и партнеров. Оцените, что и в каком количестве Вы можете получить от каждой отдельной организации. Добавьте в смете еще одну колонку и перенесите туда эти цифры. Не забудьте также указать предполагаемые доходы от проекта, если Вы планируете продавать входные билеты.

План финансирования проекта поможет Вам держать финансы под контролем. Это — **внутренний документ**. В такой форме его не рекомендуется показывать грантодателям и спонсорам, но он очень поможет Вам в дальнейшей работе над грантовыми документами и последующими сметами. Сгруппируйте позиции так, как Вам это удобно. Но и в данном случае действует правило: чем подробнее, тем лучше!

План финансирования должен быть **сбалансированным**, т.е. Ваши расходы не должны превышать Ваши доходы. Если это не так, подумайте, на каких позициях сметы Вы можете сэкономить.

Очень важно: не забудьте включить материальные услуги и ресурсы в смету Вашего проекта. Все предметы или услуги, которые Вы получаете бесплатно или сами вкладываете в проект, необходимо указать в смете. Все они имеют определенную стоимость, которая может быть





выражена в денежном эквиваленте. Например, если кондитерская спонсировала Вам завтрак, или если каждый из участников проекта принес печенье или конфеты для кофе-паузы, то общая стоимость питания учитывается в смете. Эту стоимость рекомендуется обязательно внести в бюджет.

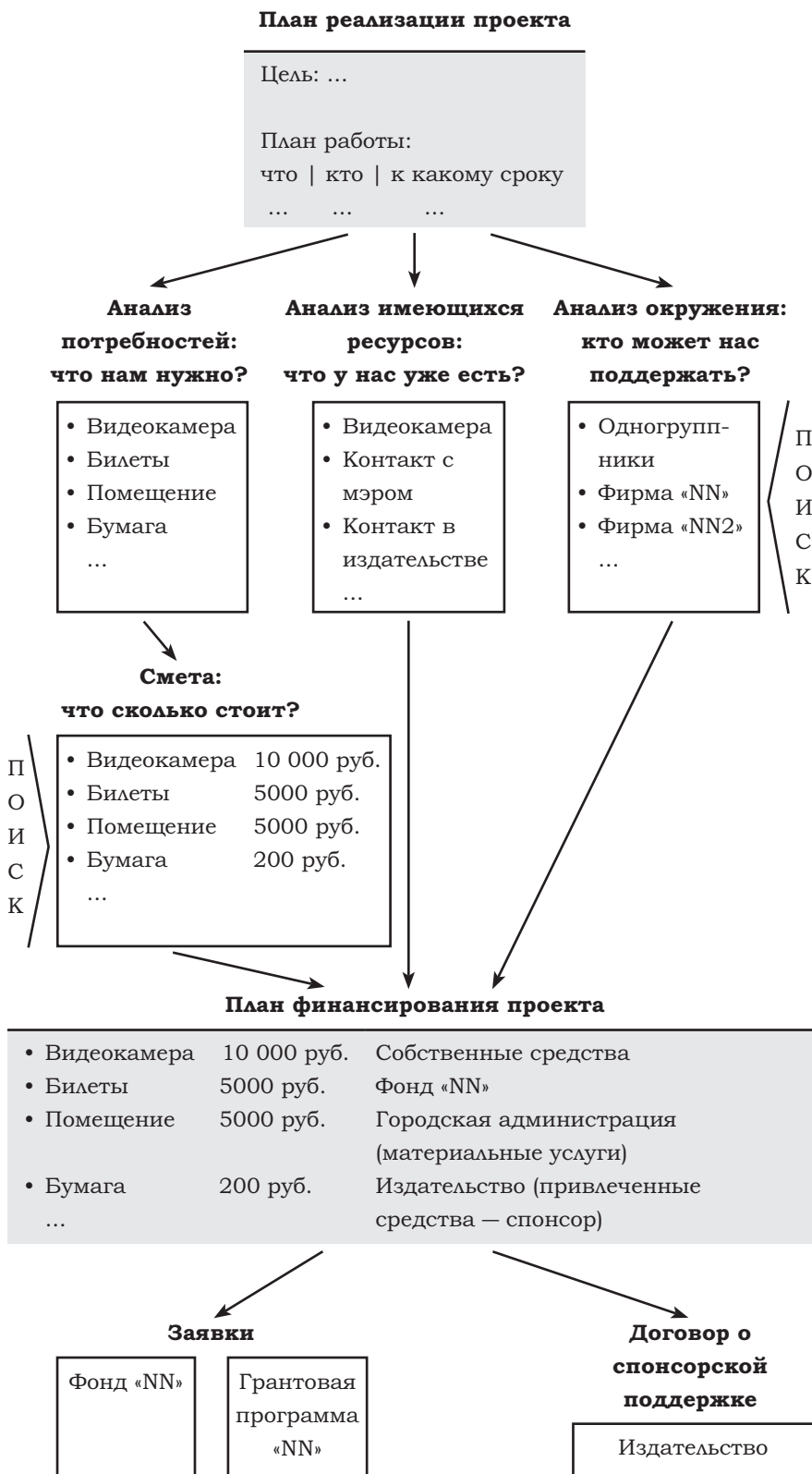
Расходные статьи		Способ финансирования	
Репетиционное помещение	6000	3000	Фонд «NN»
		3000	Университет (материальная услуга)
Проживание, питание на репетиционный выходной	8000	8000	Фонд «NN»
Дорожные расходы	15 000	15 000	Фонд «NN»
Гонорар	2000	2000	Фонд «NN»
Театральный зал + техника (6 спектаклей)	12 000	12 000	Театр Юного зрителя (материальная услуга)
Авторские отчисления	9000	9000	Спонсор Банк «NN»
Костюмы	5000	5000	Спонсор Фирма «Ткани 2000» (материальная услуга)
Декорации	6000	6000	Фонд «NN»
Плакаты, флаеры, входные билеты, программка	10 000	10 000	Фонд «NN»
CD для документации	1500	1500	Спонсор магазин «Ореон» (материальная услуга)
Расходы на почту и телефон	3000	3000	Фонд «NN»
Доходы	30 000	30 000	Входные билеты (100 руб. x 50 чел. x 6 спектаклей)
Итого	121 тыс.	121 тыс.	

В крупных проектах рекомендуется также разделять план финансирования на конкретные **этапы реализации проекта** (в зависимости от длительности проекта — на недели, месяцы, кварталы). Для каждого из этапов проекта отдельно считайте доходы и расходы! Таким образом Вы увидите, где у Вас недостаточное количество финансирования либо где совсем нет «резерва». Например, фазы, где Вы расходуете очень много денег, но еще не получаете доходов с проекта. В таком случае, может быть, имеет смысл, сдвинуть часть расходов на следующий месяц, чтобы не оказаться «в минусе», либо попросить грантодателя пораньше перевести следующий транш.



На этой схеме Вы видите, какие подготовительные этапы необходимы для обеспечения финансирования проекта.

Финансирование проекта: шаг за шагом





3.2 Установление контакта

Как правильно установить первый контакт с потенциальным партнером, спонсором или грантодателем? Советы, собранные в данном параграфе помогут Вам на первых этапах.

Еще раз по поводу **информации о потенциальных грантодателях**: прежде чем Вы поднимите трубку телефона или отправите письмо по электронной почте, загляните на сайт фирмы или фонда и соберите всю информацию о потенциальном партнере. Если речь идет о небольшом предприятии или организации, у которых нет своего сайта, можно собрать первую информацию, позвонив по телефону или встретившись лично. Не рекомендуется обращаться сразу к руководителю организации, поговорите сначала с секретарем. Как правило, секретарь ни чуть не менее информирован, чем его шеф! Выясните, кто может быть контактным лицом по Вашему проекту и на чье имя отправлять запрос о поддержке. В письме обязательно обращайтесь к собеседнику по имени. Тем самым Вы докажете, что предприняли определенные усилия, и контакт Вам важен.

Выработать **стратегию ведения переговоров**, значит решить для себя, чего именно Вы ожидаете от разговора, какие услуги Вы, в свою очередь, можете предложить партнеру, и как Вы будете отвечать на те вопросы, которые, возможно, появятся у Вашего собеседника.



Дополнительной подготовки требуют **переговоры по телефону**: уже до того, как Ваш собеседник возьмет трубку, Вы должны знать, как Вы представитесь и что скажете. Лучше всего написать себе на листке бумаги несколько предложений с самой важной информацией по Вашему проекту. Первый критерий в данном случае — ясность.

Откажитесь от сложноподчиненных предложений и воспользуйтесь простыми формулировками. Потренируйтесь, представляя проект кому-нибудь из своих друзей, кто о нем пока ничего не знает. Таким образом Вы выясните, насколько быстро незнакомый человек может понять, в чем суть дела. Кроме того, тренируясь, Вы научитесь рассказывать о проекте спокойно и уверенно. Заикание по телефону или чтение по бумажке не произведут должного впечатления на Вашего собеседника.



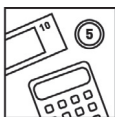
Во время телефонного разговора старайтесь говорить уверенно и доброжелательно, исход разговора во многом зависит от личных ощущений Вашего собеседника. Если Вы хотите произвести профессиональное впечатление, не говорите по телефону, лежа на диване, и старайтесь во время разговора **улыбаться!** Вашей улыбки, конечно, на другом конце провода не видно, но ее слышно.

В самом начале разговора не забудьте поздороваться и четко назвать свое имя. Обязательно спросите, есть ли у Вашего собеседника несколько минут для разговора с Вами. Если нет, спросите, когда лучше перезвонить. Например: «Здравствуйте, Наталья Андреевна, меня зовут Екатерина Федотова. Речь идет о культурном проекте «Радуга культур», который мы организуем в нашем городе. У Вас есть несколько минут? Когда мне лучше перезвонить? Завтра в 10 утра Вам удобно?». Не заканчивайте разговор на ответе «Перезвоните в другой раз». **Точная договоренность о времени разговора** позволит Вашему собеседнику в следующий раз подробно Вас выслушать. Не забывайте о том, что Ваши собеседники занятые люди. Формулируйте свои мысли **кратко и четко!**

Самую важную информацию, полученную в ходе разговора, лучше всего сразу **зафиксировать на бумаге**. Тогда перед следующим звонком Вам не придется вспоминать, на чем Вы расстались, и Вы не перепутаете, что и кому Вы уже говорили о проекте.

Для **письменного контакта** действуют те же правила, что и для телефонного разговора. Тем не менее, в данном случае еще более важно обращаться к конкретному человеку, который действительно влияет





на решение о поддержке проекта, а также четко **сформулировать суть дела** и форму ожидаемой поддержки. Иначе никто не почувствует себя ответственным за Ваше письмо и его либо отложат в долгий ящик, либо просто выкинут. Каждый получатель письма прежде всего проверяет, кому оно адресовано. Если адрес и имя адресата правильные, то человек вскрывает конверт. Далее он обращает внимание на то, по какому поводу написано данное письмо. Поэтому рекомендуется после шапки письма, перед обращением к адресату в одну строчку пояснить, о чем идет речь. Если Вы не знаете точно, кто именно будет Вашим контактным лицом, рекомендуется написать «Уважаемые дамы и господа!». Стиль письма должен быть **живым и ориентированным** на получателя информации. Не старайтесь прибегать к красивым шаблонам, лучше формулируйте предложения самостоятельно. Так Вы скорее пробудите искренний интерес к своему письму. На протяжении всего письма следует активно обращаться к адресату. То есть вместо «Просим о предоставлении Вашего проспекта» — «Пожалуйста, вышлите нам Ваш проспект». Кроме того, в письме необходимо обращать внимание на **позитивные формулировки**. Письма, которые начинаются со слов «К сожалению», заставляют читателя ожидать неприятного сообщения. Кроме того, старайтесь как можно скорее **перейти к сути дела**. В конце письма обязательно поблагодарите Вашего адресата и поставьте подпись в оригинале. В письмах — и бумажных, и электронных — обращайтесь внимание на орфографию и пунктуацию, обращение и окончание письма!

В конце главы Вы найдете образец письма спонсору.



3.3 Локальные партнеры

Начинайте искать поддержку **в Вашем окружении**. Локальные предприятия и организации потенциально намного больше заинтересованы в том, чтобы вести работу с общественностью на местах. Сотрудничество с локальными партнерами очень часто тесно связано с личными симпатиями и Вашей способностью убеждать.

Не просите деньги — **предлагайте сотрудничество!** Комитеты по молодежной политике и городская администрация скорее согласятся Вам помочь, если Вы знаете их лично и уже работали с ними в рамках других проектов. Занимаясь проектной деятельностью, Вы достаточно быстро встретите людей, которые будут рады Вашей мотивации и открытости и поддержат Вас в реализации Ваших проектов. Кроме того, такие партнеры смогут помочь Вам в работе с общественностью и дадут рекомендации для работы с грантодателями и спонсорами. Иногда возможна даже небольшая финансовая поддержка.

Какие формы принимает сотрудничество, зависит во многом от конкретного проекта и от партнеров. Ниже — несколько примеров **поддержки проекта локальными партнерами**.

1. Финансовая и административная поддержка:

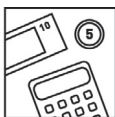
- поддержка при поиске финансовых средств,
- гранты на реализацию всего проекта либо этапов проекта,
- создание благоприятных условий (административная поддержка, предоставление разрешений на проведение мероприятий на открытом воздухе и т.д.),
- предоставление инфраструктуры (офисные помещения, комнаты переговоров и т.д.),
- предоставление материалов, приборов и т.д.

2. Информация и работа с общественностью:

- рассылка приглашений, объявлений о конкурсе по почте и через интернет,
- ссылки на сайтах партнеров,
- совместные публикации,
- открытые презентации партнеров и т.д.

3. Содержательная и методическая поддержка:

- обмен информацией о видах деятельности, методиках работы,
- предоставление информации о прежней деятельности,
- обмен опытом,
- развитие и поддержка развития новых форм эффективного сотрудничества,



- совместные семинары и т.д.
4. Сотрудничество на личном уровне:
- участие в панельных дискуссиях,
 - контакты экспертов и референтов,
 - координация отдельных блоков проекта и т.д.
5. Совместные проекты:
- газеты,
 - брошюры,
 - отдельные мероприятия и т.д.

Источник: Servicestelle Jugendbeteiligung: das Handbuch für regionale Servicestellen Jugendbeteiligung, Schüler und Jugendinitiativen, Berlin 2005, S. 33.



Пример

В городе Искитиме в 2005 году в рамках конкурса молодежных инициатив состоялось вручение премии «Фристайл». Количество участников составило 150 человек. Мероприятие должно было носить межрегиональный характер и иметь соответствующий статус. Организаторы проекта знали, что город и администрация не могут оказать им финансовую поддержку. Сотрудница департамента по молодежной политике через свои контакты помогла пригласить региональных представителей власти и политиков, в то время как организаторы конкурса занимались приглашением политиков и властей из других регионов и журналистов из межрегиональных газет. Таким образом, в выигрыше оказались обе стороны: город представил себя с лучшей стороны региональным властям, журналистам и молодым людям; организаторы осуществили презентацию своей идеи в регионе.

Результатом сотрудничества стало:

- вручение премии состоялось в здании мэрии города Искитима, мэрия предоставила зал бесплатно;
- сотрудники комитета по молодежной политике организовали бар с напитками, помогли в его обслуживании;
- фуршет вместо 20 000 рублей стоил 12 000 рублей;
- мэр города произнес на открытии приветственную речь;
- пришли 10 депутатов;
- приехали представители местных газет, радио и телевидения.



3.4 Меценаты

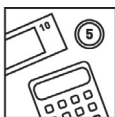
Меценаты предоставляют в Ваше распоряжение деньги или услуги, не ожидая ничего взамен. Для них очень важно ощущение того, что они поддерживают нужное и важное дело. Поэтому во время представления своего проекта, не забудьте рассказать, какой общественный резонанс он будет иметь. Кроме того, рекомендуется уделить особое внимание этапам реализации проекта, чтобы меценат точно знал, на что Вы предполагаете потратить его средства.

Подумайте, **с кем** Вы могли бы поговорить на этот счет? Кому интересен Ваш проект, и кто мог бы получить от него пользу? В качестве меценатов могут также выступить отдельные люди из Вашего близкого окружения (родители, знакомые, и т.д.).

Совет: обязательно покажите меценатам, что Вам важна любая форма поддержки!



Обязательно **поблагодарите** мецената и **проинформируйте** его о результатах Вашей работы! Приложите к благодарственному письму документацию по проекту. Таким образом Вы увеличите Ваши шансы на дальнейшее сотрудничество.



3.5 Спонсоры

Работая со спонсорами, Вы предлагаете им сотрудничество, в результате которого выгоду получают обе стороны. Хорошо подумайте, какие услуги Вы готовы предложить. Раскладывать информацию о спонсоре по всему помещению, предназначенному для семинара, не всегда уместно, но упоминание спонсора в программе работы обязательно.

3.5.1 Поиск спонсоров

Перед тем, как начать искать спонсоров, ответьте на следующие вопросы.

Почему Ваш проект может быть интересен для спонсоров?

Еще раз обратитесь ко второй главе. Проект интересен для спонсоров в том случае, если они имеют к нему какое-то отношение: в силу личных симпатий, географической близости к месту проведения проекта и т.д. Либо, если они хотят усилить имидж своего предприятия среди клиентов, сотрудников или хотят получить налоговые льготы, возможно, им важно ощущение полезности обществу.



← Глава 2

Каких услуг можно ожидать от спонсора?

- Товары или услуги по сниженным ценам или бесплатно.
- Свободное время сотрудников фирмы, которое они могут посвятить Вашему проекту.
- Знания и опыт (Know-hows), например, в работе с прессой и общественностью или предоставление контактов.
- Использование логистики фирмы для проекта.

Какие услуги можете предложить Вы? Какие ожидания могут быть по отношению к спонсорскому пакету?

Какие выгоды может получить спонсор от Вашего проекта? Работаете ли Вы с той целевой группой, которая является клиентом фирмы? Охватывает ли Ваш проект широкую аудиторию людей, живущих неподалеку от места работы фирмы?

Насколько широко заявлен Ваш проект (выставка, интернет-сайт)? Может ли Ваша театральная труппа устроить отдельный спектакль для сотрудников и клиентов Вашего спонсора? Начинайте разговор с того, что Вы можете предложить сами! Не дожидайтесь того момента, когда спонсор начнет говорить Вам о своих представлениях!

Возможно предоставление следующих услуг:

- упоминание спонсора (например, на плакатах, флайерах),
- размещение баннеров,
- участие в мероприятиях спонсора,



- приглашение спонсора на собственные мероприятия.

Соберите всю информацию о Вашем спонсоре до того, как обратитесь к нему за поддержкой. Подумайте:

- 1. Подходит ли Ваш проект к имиджу спонсора?**
- 2. Совпадают ли у Вас целевые группы?**

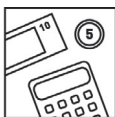
И еще:

- 3. Подходит ли Вам имидж потенциального спонсора?**

3.5.2 Заключение договора о спонсорской поддержке

Если Вы нашли одного или нескольких спонсоров для Вашего мероприятия, рекомендуется с каждым из спонсоров заключить договор о спонсорской поддержке. Договор регулирует двусторонние обязательства партнеров. В конце главы приведен образец подобного договора о спонсорской поддержке.





3.6 Грантодатель

Если Вы хотите воплотить в жизнь более крупный проект, Вам, скорее всего, придется поработать не только со спонсорами, но и с грантодателями. Заявка на грант, если она хорошо продумана и четко написана, наверняка, убедит грантодателя в том, что необходимо поддержать именно Ваш проект. Поставьте себя на место грантодателя и подумайте о том, доверили ли бы Вы свои деньги тому, у кого есть хорошая идея, но кто не знает, как ее реализовать? Как правило, у грантодателей, в отличие от спонсоров, менее критический взгляд на Ваш проект, тем не менее, они должны четко представлять себе, кто Вы и что Вы хотите сделать.

3.6.1 Как выбрать грантодателя?

В результате мозгового штурма и активного поиска Вам удалось найти ряд грантодателей и грантовых программ. Чтобы выяснить, есть ли у Вашего проекта шанс на финансирование, Вам необходимо внимательно прочитать, какие именно **проекты и сферы деятельности** поддерживает грантодатель. У крупных фондов эта информация находится на их веб-странице, в других случаях это, как правило, можно узнать по телефону. Некоторые фонды поддерживают только локальные и межрегиональные проекты. Для некоторых фондов обязательным условием является наличие международного аспекта или определенной направленности — например, проекты в сфере культуры или экологии. Некоторые грантодатели настроены на долгосрочное финансирование, некоторые поддерживают проекты, ограниченные во времени. Рекомендуется завести картотеку грантодателей с пометками. Может быть, эти грантодатели не являются актуальными для данного проекта, но могут пригодиться для реализации следующей идеи. Обращайте, прежде всего, внимание на сроки подачи заявки.





Если сроки уже прошли, то шансов у Вашего проекта нет! Лучше выяснить это заранее, чем жалеть потом о потраченном времени.

Не бойтесь спрашивать совета у других руководителей проектов!

Для того, чтобы убедить грантодателя в серьезности Ваших намерений, очень важно к моменту подачи заявки найти уже нескольких партнеров. Грантодатели предпочитают профинансировать проект, у которого уже есть часть средств на реализацию, в том числе материальные услуги и собственные ресурсы. Не забывайте указывать партнеров по софинансированию, если они у Вас уже есть!

3.6.2 Как правильно написать заявку на грант?

Очень важен в данном случае подробный план проекта (см. параграф 1.3.), а также подробный анализ потребностей и ресурсов (см. параграф 3.1.1.).



Кроме того, текст заявки должен быть настолько убедительным, чтобы сравнение с другими грантозаявителями было однозначно в Вашу пользу. Поэтому не забудьте отметить инновационный аспект Вашего проекта. Думайте о людях, которые будут читать Вашу заявку: стремитесь использовать простые и ясные формулировки, проверяйте соответствие Вашей сметы указанному в заявке тексту. Придерживайтесь формальных критериев заполнения заявки.

Посмотрите на свою заявку с позиции грантодателя: во-первых, перед ним много заявок; во-вторых, он принимает решение о поддержке только на основе документов, лежащих перед ним.

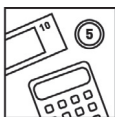
Если перед Вами стандартная форма заявки, прежде всего ознакомьтесь с вопросами, на которые Вам предстоит ответить, какие документы необходимо приложить. Важно заполнить все графы. Ни в коем случае не формулируйте заново вопросы и не форматируйте место для ответов.

Если заявку можно подать в свободной форме, то она должна состоять из двух частей:

- **текст заявки** — полное описание проекта;
- **смета проекта** — проект в цифрах.

Как только Вы написали план проекта и составили предварительную смету, Вы можете приступать к написанию текста заявки.





3.6.3 Текст заявки

В самом начале заявки необходимо сделать **краткое описание проекта**, после прочтения которого основная идея будет понятна даже тем, кто не имеет отношения к Вашему проекту.

Грантодатель должен понимать, о чем идет речь в Вашем проекте, и каковы его цели. Откажитесь от сложных теоретических формулировок, обязательно укажите временные рамки Вашего проекта. Старайтесь придерживаться нейтрального стиля, избегайте формулировок «я» и «мы», чтобы текст заявки можно было представить на заседание жюри без дополнительной обработки.

Если Вы не получили от грантодателя стандартной заявки, проверьте, все ли данные Вы указали с помощью чек-листа «Заявка на грант» в конце главы.



Несколько советов о том, как отвечать на некоторые вопросы

В пункте заявки «Цели проекта» старайтесь называть как можно более конкретные цели Вашего проекта, чтобы указать на его отличие от остальных. Лучше назвать несколько небольших целей, которых Вы собираетесь достичь в рамках конкретного проекта и которые будут характерны только для Вас. Например, «межкультурный обмен» — достаточно абстрактная цель. Конкретные цели позволяют судить о качестве Вашего проекта.

В пункте «Работа с партнерами» старайтесь указывать как можно более подробные сведения: вместо «основной партнер Институт им. Гете», лучше написать «Институт им. Гете предоставляет помещения для реализации проекта», вместо «Консульство Федеративной Республики Германия» лучше написать «Консульство ФРГ оказало финансовую поддержку проекта в размере 20 000 рублей», «пригласило референта», «предоставляет в распоряжение офисную технику» и т.д.

Для того, чтобы дать **пояснение по некоторым пунктам**, о которых не спрашивалось ранее, используйте раздел «Прочее». Не создавайте отдельное приложение с комментариями по пунктам, которые не вошли в саму заявку.

Попросите людей, не имеющих отношения к проекту, например, доцента в университете или знакомого эксперта, прочитать Вашу заявку. Если некоторые пункты покажутся им непонятными или они не смогут своими словами объяснить, в чем заключалась Ваша идея, заявку рекомендуется переработать.



Важно: как правило, заявку необходимо подавать к конкретному сроку. Но это не значит, что заявку нельзя подавать раньше указан-



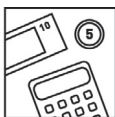
ного времени! Не дожидайтесь последней минуты для отправления заявки. Чем раньше Ваша заявка окажется у грантодателя, тем больше времени у Вас останется на то, чтобы ответить на дополнительные вопросы либо предоставить дополнительную информацию по отдельным пунктам. Таким образом Вы увеличиваете шансы на финансирование Вашего проекта.

Чек-лист «Текст заявки на грант» в конце главы поможет Вам в написании текста заявки.

3.6.4 Смета

Итак, настал момент для того, чтобы преобразовать текст Вашего проекта в цифры. Смета включает в себя следующую информацию: какие расходы возникают по проекту и какие деньги, товары и услуги привлекаются для того, чтобы закрыть эти позиции? Смета похожа на план финансирования проекта, но, как правило, позиции не прописываются детально. В то время как план финансирования проекта включает в себя такие позиции как, например, гонорар дизайнера и печать плакатов, смета включает всего одну позицию — рекламнопечатные расходы по проекту. Кроме того, позиции могут быть разнесены по отдельным колонкам, в зависимости от того, кто из партнеров осуществляет финансирование.

Смету необходимо составлять очень тщательно. Тот, кто хочет, чтобы ему доверили деньги, должен доказать, что он в состоянии ответственно относиться к деньгам и не допускает ошибок в расчетах.



Как правило, смета включает в себя 5 основных колонок:

А: Собственные средства — это средства, которые Вы вкладываете в проект сами. Это — Ваши ресурсы, которые могут включать в себя использование Вашей собственной видеокамеры, использование собственных помещений для проектной встречи, возможность бесплатного проживания референтов у кого-то из Вас дома и т.д.

В: Доходы от проекта — это доходы, которые возникают в рамках проекта. Например: взносы участников, плата за входные билеты и т.д.

С: Материальные услуги — это все материальные услуги Ваших партнеров, в том числе, например, предоставление репетиционных помещений и т.д.

Д: Привлеченные средства — это финансовые средства, которые Вы запросили у других фондов и спонсоров. Обязательно укажите, на какие деньги Вы уже получили согласие.

Е: Финансирование, запрашиваемое у данного грантодателя — это та сумма, которую Вы запрашиваете в рамках данной заявки.



Внимание: в некоторых стандартизированных заявках не делается отличий между пунктами С и D. В таком случае все привлеченные средства заносятся в одну рубрику.

Как и в каком объеме рассчитываются затраты на добровольную работу членов команды, зависит от конкретного грантодателя. Лучше всего спросить об этом заранее и занести эти часы в отдельную колонку, либо в качестве пояснения указать в конце калькуляции. Грантодатель видит, что большой объем работы производится на добровольных началах, что удешевляет стоимость проекта. Кроме того, добровольная работа вызывает уважение.



Внимание: некоторые грантодатели относят гонорары художникам, экспертам и референтам к материальным расходам; другие, наоборот, считают эти расходы расходами на персонал! Об этом лучше всего спросить у грантодателей до того, как Вы отправите заявку.

Старайтесь заполнять смету как можно более **подробно!** Указывайте имена и контактные данные Ваших партнеров и реально оценивайте материальные расходы в рамках привлеченных средств. Например: «Семинарские помещения Гете-Института — 7000 рублей в день». Если Вам сложно оценить реальную стоимость материальных услуг, спросите у организаций, которые проводят подобные проекты, сколько стоит аренда их помещений в день.

Дорожные расходы, а также расходы на проживание и питание следует расписать как можно более подробно, например: «10 участников живут 4 дня в гостинице, цена в сутки 600 рублей, $10 \times 4 \times 600 = 24\,000$ рублей». Таким образом Вы сможете проверить, насколько



указанная сумма соответствует действительности. В том случае, если подробная информация не входит в колонку, используйте дополнительный лист!

Вносите в калькуляцию округленные цифры, избегайте указания сумм с копейками. Это облегчает грантодателям проверку сметы. В финансовом отчете, наоборот, необходимо указывать точные суммы, включая копейки.

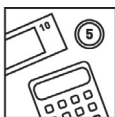
Если есть еще пустые места, поставьте там пока «0»! В будущем это не позволит Вам забыть пропущенные позиции.

Калькуляция также должна быть **сбалансированной**. Суммы в колонках должны соответствовать общей стоимости проекта. Проверьте калькуляцию и пересчитайте еще раз все позиции!

Старайтесь оценивать необходимые денежные суммы максимально **реалистично**! Если указывать завышенные суммы, возникает опасность того, что проект не будет поддержан на 100% либо грантодатель отклонит заявку.

Считать затраты реалистично, значит считать **с учетом перспектив**. Обязательно оставляйте небольшой **резерв** на случай возникновения непредвиденных расходов. Этот резерв пригодится Вам в том случае, если, например, произойдет неожиданное повышение цен на бензин или железнодорожные билеты. Резерв должен составлять примерно 10% от стоимости проекта. То есть если проект стоит 5000 рублей,





рекомендуется оставлять резерв в 500 рублей, но если проект стоит 50 000 рублей, то резерв в 5000 может быть слишком большим. Тем не менее, чем больше неясных позиций, тем больший резерв Вам необходим. Очень часто небольшие отклонения от первоначальной суммы внутри сметы можно решить за счет перестановок внутри отдельных позиций проекта. Например, Вы потратили на дорожные расходы немного больше, чем предполагали, а на документации проекта сэкономили какую-то сумму. **Уточните у Вашего грантодателя**, есть ли возможность передвинуть небольшие суммы денег внутри данных позиций. Как правило, незначительные изменения можно предпринимать, не ставя грантодателя в известность. Если же перестановки предполагают перемещение значительных денежных сумм, грантодатели заключают дополнительный договор.



Совет: заполняя смету, обратите внимание на переносы сумм и наименований колонок на следующие страницы. Всегда имейте под рукой копию калькуляции, чтобы держать перед глазами финансовую сторону проекта.

В конце главы Вы найдете чек-лист, который поможет Вам проверить Вашу калькуляцию.

3.6.5 Условия получения финансирования

Если проект получает поддержку грантодателя, то, как правило, заключается определенный договор, в котором указывается, на каких именно условиях проект будет поддержан.

Финансовые средства, которые Вы получаете, являются **целевыми**, то есть Вы можете потратить их только в строгом соответствии с заявленными и согласованными с грантодателем расходными статьями. Например, если Вы запрашивали деньги на семинар, то не сможете организовать информационную поездку. По вопросам, **связанным с резервом и перераспределением денежных средств внутри отдельных позиций**, см. параграф 3.6.4. Грантодатель не берет на себя ответственность за поддержанные им проекты и за участников проектов. Он **юридически защищает себя** от нецелевого использования финансовых средств тем, что оговаривает в договоре, в каких случаях он может потребовать возвращения денег.



Руководитель проекта обязуется придерживаться определенных **правил** в работе с грантодателем. Например, к определенному сроку предоставить заключительный отчет о проекте, а также финансовый отчет (см. параграфы 3.7. и 3.8.). Кроме того, руководитель проекта обязуется обращаться с

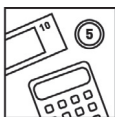


деньгами в соответствии с указанными правилами, а также проводить соответствующую работу в прессе и с общественностью.

В договоре также оговаривается, **каким образом Вы получите деньги**. Будут ли деньги переведены на Ваш личный счет, необходим ли счет организации или отдельный счет по проекту. Обращайте внимание на следующие пункты:

- Если у Вас нет собственной организации и Вы не являетесь «юридическим лицом», открыть отдельный счет для проекта Вам будет очень сложно.
- Если Вы работаете в международном проекте, обратите внимание на то, что за денежные переводы за границу банки берут комиссию. Поэтому грантодателю будет намного проще перевести деньги на счет внутри страны, в которой он находится.
- Расходы, которые возникают вследствие банковских операций (например, комиссия за снятие денег со счета), также можно указывать в финансовых документах. Узнайте у грантодателя об этих деталях. Как правило, в таких случаях достаточно копии чека, на котором указан процент взимаемой комиссии.

Выясните, кто из Вас будет иметь доступ к счету. Либо это будет отдельный человек, отвечающий за финансы, либо, что намного удобнее, руководитель проекта или кто-то из членов команды.



3.7 Управление финансами

Итак, Вы получили финансовую поддержку. Теперь важно не потерять контроль над статьями расходов по проекту и величиной сумм. Договоритесь, кто в Вашей команде будет отвечать за финансы. Этот человек возьмет на себя такие задачи, как возмещение дорожных расходов, оплата счетов за обеды, закупку материала и оборудования. Разумеется, это не означает, что все эти задания **ответственный за финансы** будет выполнять один. Он может перепоручить часть работы кому-нибудь из членов команды. Но он должен сохранять контроль над всеми финансовыми потоками и быть в курсе всех расходов, а также собирать все чеки и сдачу.

Старайтесь заниматься финансами **систематично и без суеты**. Составлять финансовый отчет может быть очень сложно, если не будет хватать квитанций и счетов. Предотвратить подобный хаос можно, если придерживаться определенных правил.

Каждая трата денег должна сопровождаться **чеком** (товарным чеком, квитанцией, счетом). Товарный чек должен включать в себя следующие данные:

- сумма денег,
- валюта,
- дата,
- место выдачи,
- описание товара или услуги.

Выдавайте членам команды деньги под расписку. Указывайте на листке сумму, на что она должна быть потрачена и дату выдачи денег. Попросите того, кому Вы выдаете деньги, расписаться. Для этого Вы можете также воспользоваться расходным ордером. Пример такого расходного ордера Вы найдете в конце главы.

Документируйте каждую статью расходов! Чем тщательнее Вы работаете с каждой позицией, тем проще Вам будет потом оформлять финансовый отчет.

Например, заведите папку, в которой будет отдельный файл для каждой позиции сметы (отдельно на гонорары, аренду помещений, оплату дорожных расходов, оплату проживания и питания, работу с общественностью и т.д.). Сортируйте чеки во время реализации проекта и наклеивайте их, как только будет время, на отдельные листы бумаги.

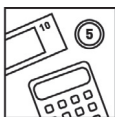
Общий список чеков должен содержать следующую информацию:

- номер,



- дата,
- получатель платежа,
- цель платежа,
- сумма расходов (иностранная валюта, рубли),
- курс на день обмена, если это иностранная валюта,
- прочие примечания.

Все расходы должны быть представлены в той валюте, которая указана в заявке на получение гранта. Курсы обмена можно узнать в интернете, например, на страницах www.oanda.com или www.fxtop.com. Рекомендуется также обращаться к этим источникам, если Вы хотите уточнить курс обмена, который был несколько недель или несколько месяцев назад.



3.8 Итоговый отчет

После завершения проекта грантодатель ожидает от Вас итогового отчета по проекту. Подобный отчет, как правило, необходим для того, чтобы можно было проследить за ходом реализации проекта, а также проверить соответствие финансовых расходов. Поэтому отчет надо оформлять таким образом, чтобы он был понятен для человека, не участвовавшего в проекте. Итоговый отчет состоит из содержательного отчета (рассказывает о ходе проекта) и финансового отчета (отчет по истраченным средствам). В качестве приложения Вы также можете отправить документацию по проекту.

3.8.1 Содержательный отчет

Содержание и результаты проекта интересуют не только участников проекта и его команду, но и грантодателя. Содержательный отчет — это визитная карточка Вашего проекта в глазах грантодателя. Хорошая документация по проекту может не только пригодиться Вам при подаче новых заявок, но и помочь Вашему грантодателю рассказать о своей деятельности. В содержательном отчете важна объективность. Вам необходимо отразить не только Ваши успехи и позитивный опыт, но и рассказать о Ваших ошибках и проблемах. Подобная критика важна для Вас и для Ваших грантодателей. Содержательный отчет отличается от документации по проекту. Он должен быть кратким, ясным, и деловым и давать информацию о важнейших аспектах проекта. Требования грантодателя к содержательному отчету рекомендуется выяснить еще во время реализации проекта. Документацию по проекту и пресс-папку Вы можете приложить к составленному отчету.

В конце главы Вы найдете чек-лист, который Вам поможет при оформлении содержательного отчета.

3.8.2 Финансовый отчет

Финансовый отчет предоставляет информацию о том, как Вы потратили деньги грантодателя. К финансовому отчету необходимо прилагать **товарные чеки в оригинале** или их копии (см. параграф 3.7.), общий список чеков (см. параграф 3.7.) и, зачастую, стандартизированную ведомость о расходовании средств. В данном случае действует общее правило: будьте как можно более точными, проверяйте чеки несколько раз и обязательно уточните, к какому сроку грантодатель ожидает от Вас финансового отчета!

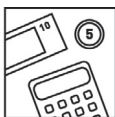


Ниже приведены **некоторые правила**, которые помогут Вам при подготовке финансового отчета:

- В том случае, если Вас поддерживает несколько грантодателей, намного проще с самого начала подавать заявки на покрытие конкретных позиций сметы. Уточните заранее, какие расходы могут взять на себя конкретные грантодатели!
- Возмещаются только те финансовые расходы, по которым есть **товарные чеки**.
- Возмещение **дорожных расходов** возможно в случае предъявления оригиналов билетов. Откопируйте билеты Ваших участников и попросите их прислать Вам оригиналы билетов почтой по возвращении домой!
- Указывайте все чеки в оригинальной валюте, при необходимости пересчитывайте по **курсу обмена!** (см. параграф 3.7.).
- Указывайте суммы с точностью до **двух цифр после запятой**.

Еще несколько **рекомендаций**:

1. Сортируйте чеки **в соответствии с позициями в смете**.
2. Каждый из чеков **приклеивайте** отдельно **на лист белой бумаги**. Обращайте внимание на то, чтобы приклеенные чеки можно было без проблем копировать. Не прикрепляйте чек степлером к бумаге.
3. **Нумеруйте** чеки по порядку и **подписывайте** их, или поясняйте,



на что именно были истрачены деньги, особенно, если речь идет об иностранных чеках. Думайте о том, что тот человек, который проверяет Ваши документы, может не владеть иностранными языками. Маркируйте итоговую сумму и валюту, подчеркивайте цифры, особенно если их не очень хорошо видно на чеке. Пишите на иностранных чеках взнос в валюте и сумму в рублях. Обязательно указывайте курс обмена. Все дополнительные данные пишите рядом с чеком, а не на нем.

4. Листки с чеками **нумеруются по порядку**.

5. Номера чеков, а также даты выплаты и сумма переносятся в стандартный **список чеков** (см. 3.7.).

6. На основе списка чеков и расходных ордеров Вы суммируете все расходы в рамках одной позиции и переносите их в ведомость о расходовании финансовых средств. В итоге Вы видите **различие** между истраченными и полученными средствами.

7. **Откопируйте** финансовый отчет полностью. Одну копию обязательно сохраняйте для своих отчетов. Финансовый отчет с оригиналами чеков и билетов отправляется финансовому партнеру.





Пример письма спонсору

Генеральному директору ООО «Пламенные моторы»
Ивану Ивановичу Образцову

Уважаемый Иван Иванович!

В 2007 г. на территории Пермского Края при поддержке Министерства культуры и молодежной политики Пермского края, Фонда имени Роберта Боша (Германия) и АНО «Институт гражданской активности» (г. Пермь) реализуется международная молодежная программа «Гражданская активность каждый день».

Особенность программы «Гражданская активность каждый день» заключается в том, что она становится площадкой для развития активной гражданской позиции и проектной культуры молодежи из г. Перми, а также из муниципальных образований Пермского края.

В ходе проекта 60 молодых людей и девушек, среди которых жители с. Барда, г. Березники, п. Верещагино, г. Губаха, г. Красновишерск, г. Кунгур, г. Нытва, г. Пермь, г. Кудымкар, г. Чайковский и т.д., принимают участие в обучающих семинарах, а также получают возможность реализовать собственные социальные и культурные проекты.

Организаторы проекта «Гражданская активность каждый день» просят Вас оказать поддержку в формировании грантового фонда для проектов молодежи в размере 100 000 рублей. В приложении Вы найдете подробную информацию о Программе.

С уважением,



Образец договора о спонсорской поддержке

ДОГОВОР на оказание возмездных услуг № _____

г. Пермь « ____ » _____ 2006 г.

_____, именуемое в дальнейшем «**Заказчик**», в лице _____, действующего на основании _____, с одной стороны, и **Организаторы проекта** « _____ », именуемые в дальнейшем «**Исполнитель**», в лице _____, действующего на основании Устава, с другой стороны, заключили настоящий Договор о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. «Исполнитель» обязуется оказать «Заказчику» комплекс информационных услуг в рамках проекта « _____ » (далее по тексту — **Проект**) 23–24 ноября 2006 года.

1.2. Перечень информационно-консультационных услуг, оказываемых «Заказчику» «Исполнителем»:

- предоставление возможности выступить представителю «Заказчика» на открытии **Проекта** (до 20 минут);
- предоставление возможности на участие представителя «Заказчика» в пресс-конференции в рамках **Проекта**;
- размещение логотипа и краткой информации о «Заказчике» в Программах **Проекта**;
- размещение информации о «Заказчике» в материалах **Проекта** (1 страница);
- размещение логотипа, рекламного баннера и информации «Заказчика» на web-сайте **Проекта** (ссылка на корпоративный сайт «Заказчика»);
- упоминание «Заказчика» в рекламных обращениях, касающихся **Проекта**, через СМИ;
- размещение информации «Заказчика» на рекламных стендах **Проекта** (материалы «Заказчика»);
- распространение рекламных проспектов «Заказчика» среди участников **Проекта**;
- демонстрация рекламного видеоматериала (продукт Заказчика) в перерыве **Проекта**;
- участие представителей «Заказчика» (количество участников — 3 человека) в работе **Проекта**, включающее получение раздаточного материала, фуршет.

2. СТОИМОСТЬ УСЛУГ И ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ

2.1. Стоимость услуг составляет _____ (сумма прописью) рублей РФ, включая НДС.

2.2. Расчет за услуги «Исполнителя» производится «Заказчиком» в размере, определенном в пункте 2.1. настоящего договора, в течение 15 дней с момента его подписания, путем перечисления денежных средств по следующим реквизитам:

Получатель: _____
Тел.: _____ Факс: _____ e-mail: _____
ИНН _____ ОФК _____ району г. Перми
р/с _____ в _____
БИК _____



3. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

3.1. «Исполнитель» обязан:

3.1.1. Оказать «Заказчику» услуги, предусмотренные в п. 1 настоящего Договора, добросовестно, с максимальной для него выгодой.

3.2. «Заказчик» обязан:

3.2.1. Оплатить услуги «Исполнителя» в полном объеме.

3.2.2. Предоставить «Исполнителю» достоверную информацию, а также все необходимые материалы для распространения их среди участников **Проекта**.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

4.1. В случае, когда невозможность исполнения возникла по обстоятельствам, за которые ни одна из Сторон не отвечает, «Заказчик» возмещает «Исполнителю» фактически понесенные им расходы.

4.2. Стороны несут ответственность друг перед другом за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств.

4.3. «Исполнитель» не несет ответственность за недостоверность информации, содержащейся в рекламных материалах, предоставленных «Заказчиком», а также за последствия от рекламирования таких материалов «Заказчика».

5. ДЕЙСТВИЕ НЕПРЕОДОЛИМОЙ СИЛЫ

5.1. Стороны освобождаются от ответственности за частичное или полное неисполнение обязательств по настоящему Договору, если это неисполнение явилось следствием обстоятельств непреодолимой силы, возникших после заключения Договора в результате событий чрезвычайного характера, наступление которых сторона, не исполнившая обязательства полностью или частично, не могла ни предвидеть, ни предотвратить разумными мерами.

5.2. При наступлении указанных в пункте 5.1. обстоятельств сторона, для которой создалась невозможность исполнения ее обязательств по Договору, должна в кратчайший срок известить о них в письменной форме другую сторону, с приложением соответствующих подтверждающих документов.

5.3. В связи с возникшими обстоятельствами непреодолимой силы стороны должны подписать протокол о прекращении действий настоящего Договора либо согласовать совместные действия по преодолению неблагоприятных последствий указанных обстоятельств. В случае прекращения действия настоящего Договора в результате возникших обстоятельств непреодолимой силы стороны обязуются вернуть друг другу все полученное по настоящему Договору, за исключением возмещения «Заказчиком» «Исполнителю» реально понесенных расходов последним в связи с частичным или полным оказанием услуг.

6. ПОРЯДОК РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ

6.1. Все споры или разногласия по настоящему договору разрешаются сторонами путем переговоров.

6.2. В случае невозможности разрешения разногласий путем переговоров между сторонами, они подлежат урегулированию в судебном порядке.

7. СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА, ИЗМЕНЕНИЕ И ПОРЯДОК РАСТОРЖЕНИЯ ДОГОВОРА

7.1. Настоящий Договор вступает в силу с момента его подписания сторонами и действует до фактического исполнения обязательств сторонами, но не позднее, чем 25 ноября 2005 года.

7.2. Изменение условий договора и его расторжение могут быть произведены по соглашению сторон. Предложения о внесении дополнений и изменений рассматриваются сторонами не позднее, чем в 10-дневный срок и оформляются дополнительным соглашением.



7.3. Расторжение Договора производится путем направления письменного уведомления, направляемого стороной — инициатором расторжения другой стороне в 10-дневный срок до предполагаемого расторжения.

8. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

8.1. Настоящий Договор составлен в двух экземплярах, по одному для каждой стороны, имеющих равную юридическую силу.

8.2. Все приложения к настоящему Договору являются его неотъемлемой частью;

8.3. Во всем, что не предусмотрено настоящим Договором, стороны руководствуются действующим законодательством РФ.

9. РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

Заказчик:

Юридический адрес:

Платежные реквизиты:
к/с

БИК ИНН

Генеральный директор

_____ //

Главный бухгалтер

_____ //

М.П.

Исполнитель:

Юридический адрес:

Платежные реквизиты:
к/с

БИК ИНН

Генеральный директор

_____ //

Главный бухгалтер

_____ //

М.П.



Чек-лист «Заявка на грант»	
Грантозаявитель (ФИО + контактные данные)	
Название проекта	
Время и место проведения проекта	
Участники проекта	
Проект реализуется при поддержке...	
Исходная ситуация	
Цели проекта	
План проекта (Как Вы будете достигать поставленные цели)	
Целевая группа	
Критерии успешности	
Инновативный характер	
Работа с общественностью	
Перспективы проекта	



Чек-лист «Текст заявки на грант»	
Указали ли Вы имена и контактные данные руководителя проекта и членов команды?	
Можно ли будет связаться с руководителем проекта в ближайшее время после отправления заявки (в течение ближайшей недели)?	
Указали ли Вы, какие формы сотрудничества планируются с другими партнерами по проекту?	
Является ли описание проекта понятным для человека, который не имеет представления о Ваших намерениях?	
Указали ли Вы цели , которых хотите достичь в рамках реализации Вашего проекта?	
Соответствуют ли задачи поставленным целям ?	
Указали ли Вы, в чем заключается инновативность Вашего проекта?	
Достаточно ли подробно Вы описали подготовительную фазу проекта ? (Какие партнеры и договоренности у Вас уже есть, с кем еще Вы планируете работать?)	
Есть ли в смете все те пункты, про которые Вы говорите в тексте заявки?	
Ответили ли Вы на все вопросы в рамках заявки?	



Чек-лист «Смета проекта»	
Насколько реальны запланированные расходы? Уточнили ли Вы точную стоимость этой услуги, этого товара?	
Есть ли возможность экономии ?	
Подробно ли Вы расписали дорожные расходы, а также расходы на проживание и питание?	
Все ли позиции Вы учли?	
Отражены ли в смете проекта все этапы , которые Вы указали в Вашей заявке на грант?	
Совпадают ли суммы отдельных позиций с общими суммами по проекту?	
Сбалансированы ли статья расходов и статья доходов?	
Проверили ли Вы смету «свежим взглядом»?	



Образец расходного кассового ордера

Унифицированная форма № КО-2
Утверждена постановлением Госкомстата России от 18.08.98 г. № 88

_____ организация _____ структурное подразделение	Форма по ОКУД по ОКПО	Коды 0310002

РАСХОДНЫЙ КАССОВЫЙ ОРДЕР

Номер документа	Дата составления

Дебет					Сумма, руб.коп.	Код целевого назначения	
Код структурного подразделения	Корреспондирующий счет, субсчет	Код аналитического учета	Кредит				

Выдать _____
фамилия, имя, отчество

Основание _____

Сумма _____
прописью _____ руб. _____ коп.

Приложение _____

Руководитель организации _____
должность _____ подпись _____ расшифровка подписи _____

Главный бухгалтер _____
подпись _____ расшифровка подписи _____

Получил _____
сумма прописью _____ руб. _____ коп.

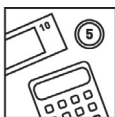
_____ " _____"
Подпись _____

По _____
наименование, номер, дата и место выдачи документа,
_____ удостоверяющего личность получателя

Выдал кассир _____
подпись _____ расшифровка подписи _____



Чек-лист «Содержательный отчет»	
Общие данные	
описание проекта	
длительность проекта	
грантозаявитель (руководитель проекта, сотрудники)	
участники: количество, состав, критерии отбора	
содержание проекта, методики, временной план	
Цели и ожидания	
Ход проекта	
Подготовка <ul style="list-style-type: none"> • участники • ход проекта, трудности, проблемы 	
Реализация проекта <ul style="list-style-type: none"> • ход проекта, изменения в предварительном планировании • партнеры • работа участников проекта 	
Документация по проекту	
Оценка	
Достижение цели <ul style="list-style-type: none"> • результаты (содержательные, практические) • резонанс у участников и аудитории • положительный и отрицательный опыт • долгосрочная перспектива (возможность использования результатов данного проекта в следующих проектах, сотрудничество с партнерами проекта) 	
Работа с общественностью <ul style="list-style-type: none"> • что было сделано • резонанс 	
Перспективы <ul style="list-style-type: none"> • запланированное продолжение программ, проектов, сотрудничества 	



Фандрайзинг и управление финансами

Глава 4: PR от А до Я. Работа с общественностью



4.1 Имидж как часть PR-работы: что это такое и для чего он нужен?	97
4.2 Планирование работы с общественностью	98
4.2.1 Ключевые послания и целевые группы	98
4.2.2 Выработка стратегии	99
4.2.3 График работы с общественностью	100
4.2.4 Планирование ресурсов	100
4.3 Личный контакт для успешной работы с общественностью	101
4.4 PR: что можно сделать самим?	102
4.5 Контакт со спонсорами, грантодателями и партнерами	105
4.6 Работа с общественностью, помощь мультипликаторов	106
4.7 Работа с прессой	107
4.7.1 Информационная рассылка	107
4.7.2 Пресс-релиз, первый контакт с прессой	108
4.8 Документация проекта	111
Чек-лист «Имидж»	112
Чек-лист «Пресс-релиз»	114
Чек-лист «Документация»	115
Пресс-релиз. Пример 1	116
Пресс-релиз. Пример 2	118





Работа с общественностью

«Делайте хорошие дела и говорите об этом!»

Мы редко задумываемся об этом, но в сфере добровольческих проектов тоже есть свой «рынок», на котором сам проект, его организаторы и участники должны «держать марку». Представить себя и проект в выгодном свете может быть необходимо для того, чтобы получить поддержку грантодателя, мотивировать участников проекта или привлечь потенциальную публику. Тем не менее, организаторы проектов нередко сравнивают работу с общественностью с дешевой рекламой и занимаются ею лишь в случаях крайней необходимости.

Однако это недальновидное предположение. В работе с общественностью главным является не искажение фактов с целью понравиться и заручиться поддержкой любым путем. Речь идет о том, чтобы донести до широкой общественности идею проекта, рассказать о деятельности команды и, тем самым, найти и мотивировать людей к участию в проекте. При этом важно оставаться самим собой и выгодно представлять сильные стороны проекта.



4.1 Имидж как часть PR-работы: что это такое и для чего он нужен?

Заимствованное из английского языка слово «**имидж**» давно стало частью нашей жизни. Оно обозначает «комплексное впечатление от чего-либо» или «представление о чем-либо». То есть, говоря языком проектного менеджмента, имидж — это то, каким окружающий мир видит наш проект.

Впечатление о проекте зависит от многих факторов: например, от того, как обращаются друг с другом члены команды проекта, как происходит общение с гостями и партнерами, какие средства массовой информации используются для рекламы проекта, и каким образом проект представляется широкой общественности.

То есть речь идет о формировании мнения о проекте в подсознании участников, партнеров и сторонних наблюдателей. Очень важно, чтобы имидж проекта помогал в привлечении участников, друзей, партнеров, спонсоров, а также способствовал установлению новых контактов.

Основная проблема зачастую состоит в неумении определить, по каким позициям и какое мнение о проекте должно быть сформировано. Ответ на этот вопрос поможет дать общая концепция проекта. Очень важно сосредоточиться на сильных сторонах. Успешные проекты привлекают к себе внимание общественности не только потому, что они хороши сами по себе, но и потому, что они «другие». При выходе на рынок следует обратить особое внимание на «отличие» проекта от уже существующих. В конце главы Вы найдете чек-лист, который поможет Вам в выявлении имиджа Вашего проекта.





4.2 Планирование работы с общественностью

Прежде чем Вы начнете рассылать пресс-релизы и устраивать крупные информационные кампании в центре города, ответьте, пожалуйста, на несколько приведенных ниже вопросов.

4.2.1 Ключевые послания и целевые группы

Во-первых, возникает вопрос, **что Вы хотите рассказать о себе?** Определите ключевые послания, которые должен нести Ваш имидж. О чем должна узнать публика? О том, что проект состоится или о том, что надо подать заявку на участие в проекте? А может быть, о том, что результаты проекта можно будет увидеть в интернете? Если Вы уже определили ключевые послания проекта, Вы можете проверить их эффективность следующим образом. Каждый член команды в течение 15 секунд (не дольше!) рассказывает о том, кто Вы, и чем Вы занимаетесь. Еще более действенным этот тест окажется, если Вы пригласите на него людей, не участвующих в Вашем проекте, или снимите происходящее на видео.



Второй вопрос касается Вашей целевой группы: **на какую аудиторию направлен Ваш проект?** Если у Вашего проекта нет целевой группы, то нет и работы с общественностью. Целевая аудитория может состоять, например, из доцентов университетов, грантодателей, студентов, жителей города, журналистов. Вы не можете использовать одни и те же инструменты для коммуникации с представителями разных целевых групп. Чтобы выработать определенную стратегию, вам необходимо понять, кому и что Вы хотите сказать.



4.2.2 Выработка стратегии

Определите **цель ключевых посланий Вашего проекта**. Вот несколько примеров: проект широко отражен в средствах массовой информации, локальные предприятия оказывают финансовую поддержку проекту, жители города приходят на Ваш спектакль или Вашу выставку, булочная на углу предоставляет для участников проекта пирожные.

На следующем этапе определите **потребности каждой из целевых групп!** Вот несколько примеров: получить информацию, повысить квалификацию, сделать себе дополнительную рекламу, получить признание. Оцените, какие из этих потребностей Вы можете удовлетворить в рамках Вашего проекта. Что даст Ваш проект Вашим целевым группам? Некоторые примеры: участники проекта учатся чему-то на примере проекта, представляют город зарубежным гостям, знакомятся с новыми людьми. Будьте верны самим себе! Помните, Вы не сможете удовлетворить потребности каждого! Например, если предстоят выборы в городскую думу, это еще не повод стать частью предвыборной кампании мэра только для того, чтобы он поддержал Ваш проект.

Что касается людей, представляющих разные целевые группы, то, планируя **стратегию**, подумайте, какими средствами и через какие каналы Вы сможете донести до них информацию. Рекомендуется, сочетать в рамках кампании несколько инструментов, чтобы сделать проект по-настоящему известным широкой общественности.

Пример: как проинформировать конкретную целевую группу?

- Студенты: плакаты и флай-кардс в университете, распространение информации через друзей и знакомых, объявление в университетской газете, информация на столах в столовой.
- Молодежь, живущая в городе (16–30 лет): плакаты, объявления в городских журналах, флай-кардс в кафе и клубах города.
- Мэр: контакт с помощниками, приглашение принять участие в проекте в письменной форме.
- Пресса: рассылка пресс-релизов, телефонные переговоры.





4.2.3 График работы с общественностью

Работа с общественностью — это ни в коем случае не пустая трата времени! Рассматривайте ее как важнейшую составляющую проектной деятельности и **посвящайте этой деятельности достаточное количество времени!** Если на Ваш семинар никто не придет или результаты креативного мастер-класса никто, кроме Вас, оценить не сможет, будет очень жаль времени, потраченного на проект.

Работа с общественностью может происходить до начала, во время и после реализации проекта. Работа с общественностью до начала реализации проекта нацелена, как правило, на то, чтобы привлечь участников и публику, а после проведения мероприятия на то, чтобы рассказать о результатах. Определите, насколько работа с общественностью важна для успешности Вашего проекта. От этого очень многое зависит! Рекомендуется также разработать **график работы с общественностью**, опираясь на который Вы сможете оценить степень информированности общественности на каждом этапе реализации проекта: в момент объявления конкурса на участие в проекте, перед главным мероприятием, после завершения проекта и т.д.

Работа с общественностью и масштабы проекта всегда должны строго соответствовать друг другу. Делайте именно столько PR-работы, сколько действительно необходимо для Вашего проекта. Если программа еще не готова, питания не хватает для того, чтобы обеспечить большой фуршет или предусмотренные для проведения помещения не рассчитаны на большую публику, нет необходимости устраивать прием на двести человек и приглашать всю городскую прессу. И обязательно будьте готовы к тому, что работа с общественностью окажется более действенной, чем Вы предполагали.

4.2.4 Планирование ресурсов

Работа с общественностью стоит денег. Учитывайте в Вашем бюджете дизайн и печать плакатов и флайеров, а также изготовление документации по проекту! Обязательно проверьте, хватает ли денег на работу с общественностью на каждом из этапов реализации проекта? Более подробную информацию о планировании финансов Вы можете найти в третьей главе.



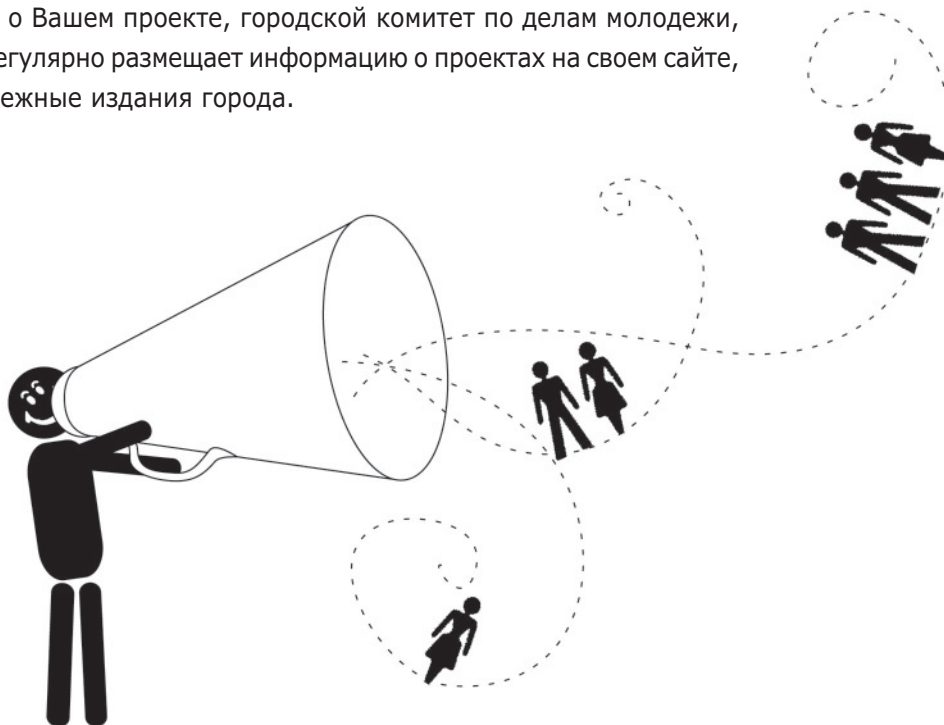


4.3 Личный контакт для успешной работы с общественностью

Особенно эффективный способ работы с общественностью — **личный контакт**. В разговоре Вы всегда можете ответить на конкретные вопросы, которые интересуют Вашего собеседника. Ваша личная мотивация и убежденность в необходимости проекта повышают шансы на то, что человек запомнит разговор с Вами и расскажет о Вашем проекте своим коллегам и друзьям.

Используйте удобные ситуации для того, чтобы рассказать о Вашем проекте: при разговоре с друзьями и родителями, на семинарах, в которых Вы сами принимаете участие, посещая другие организации, конференции и дни открытых дверей. Обязательно ходите на те мероприятия, которые интересуют Вашу целевую группу, и пытайтесь использовать все возможности, чтобы официально представить информацию о Вашем проекте (например, небольшой информационный стенд, короткий доклад или маленькая акция).

Еще больший эффект Ваши действия приобретут, если Вы целенаправленно рассказываете о Вашем проекте потенциальным **мультипликаторам**. Это те люди, которые находятся в контакте с представителями Вашей целевой группы. В роли мультипликатора может выступить, например, профессор университета, который на своих семинарах расскажет о Вашем проекте, городской комитет по делам молодежи, который регулярно размещает информацию о проектах на своем сайте, или молодежные издания города.





4.4 PR: что можно сделать самим?

Средства массовой информации необходимы для того, чтобы охватить тех представителей Вашей целевой группы, с которыми Вы не можете поговорить лично, а также для того, чтобы еще раз напомнить о проекте. К средствам массовой информации относятся не только газеты, радио и телевидение, но также и печатная информация, как, например, плакаты или приглашения.

Для того, чтобы оформить хороший плакат, флайер или приглашение, необходима большая доля фантазии и креатива. Чтобы изготовить такую рекламную продукцию, с помощью которой Вы достигните поставленных перед собой целей (например, чтобы Вашу выставку посетило максимальное количество людей), Вы можете воспользоваться следующей маркетинговой формулой: «A.I.D.A.» — расшифровывается как «Attention, Interest, Desire, Action» (внимание, интерес, желание, действие) и включает в себя четыре важнейших принципа удачной рекламы. Реклама должна привлекать внимание клиентов, пробуждать их интерес и ощущение необходимости проекта и, как следствие, приводить к определенному действию. В данном случае — к участию в Вашем проекте. Если перенести эту формулу на проектную деятельность, то она будет работать следующим образом.

Внимание: *«Смотри, какой необычный плакат! Что там написано?»*
То есть «визуальная приманка»: бросающаяся в глаза фотография, яркие цвета, слоган, привлекающие внимание человека.

Интерес: *«Польклор? Что это? Опечатка? А, может быть, речь идет о фольклоре и о Польше?...»*

Интерес можно разбудить с помощью шутки, загадки, вопроса, забавной истории. Человек начинает думать о том, что написано на плакате.

Желание: *«Звучит интересно, было бы неплохо это увидеть.»*

Плакат пробуждает желание публики больше узнать о проекте. В данном случае очень важно определить протребности целевой группы и использовать наиболее действенные аргументы. В рамках нашего примера мы исходим из того, что публика интересуется искусством и культурой и хочет побольше узнать о других странах.

Действие: *«Надо обязательно туда сходить!»*

На этом этапе человек принимает решение — обязательно сходить на выставку в следующие выходные. Поэтому очень важно указать на плакате место проведения выставки и контакты организаторов.

Четыре ступени данной модели на подсознательном уровне достаточно тесно связаны друг с другом. Учитывая этот принцип при разработке рекламной продукции, можно добиться гораздо более эффективных результатов.



Не забывайте, что инструментами работы с общественностью являются все документы, представляющие информацию о проекте: не только интернет-страница, плакаты и флайеры, но и приглашения, информационная рассылка, благодарственные письма, заявки на грант, промежуточные отчеты, итоговая документация по проекту и т.д. Как показывают приведенные ниже примеры, все эти инструменты могут выполнять различные функции: информировать, приглашать, побуждать к размышлению, вызывать симпатию, просить о поддержке и т.д.

Плакаты необходимы для того, чтобы привлечь внимание прохожих к чему-либо (проекту, мероприятию), они должны «бросаться в глаза». Так как в среднем прохожий может уделить плакату только несколько секунд времени, основная информация, которую передает плакат, должна быть краткой и понятной. Какой объем информации Вы разместите рядом с «визуальной приманкой» Вашего плаката, зависит от той цели, которую Вы перед собой ставите. Если Вы хотите только спровоцировать прохожих или побудить их к размышлению, достаточно указать, где можно найти более подробную информацию. Если Вы хотите проинформировать или пригласить на свой проект, Ваш плакат должен отвечать на следующие вопросы: «Что это за проект?», «Кто является организатором?», «Где и когда состоится проект?». И, может быть, «сколько стоят билеты, и где их можно приобрести?». И еще — плакат заметят только в том случае, если он расположен на уровне глаз в одном из оживленных мест города.

Совет: цветные плакаты больше бросаются в глаза, чем черно-белые. Чтобы сэкономить на дорогой печати рекомендуется сделать черно-белую печать на цветной бумаге.





Работа с общественностью

Цель и принципы дизайна **флайеров** примерно похожи. Но поскольку их можно взять с собой, то предполагается, что у людей будет больше времени прочитать информацию в спокойной обстановке. Необычные форматы больше бросаются в глаза, но, как правило, их разработка и печать стоят намного дороже. Узнайте стоимость печати флайеров, прежде чем принять окончательное решение о формате и количестве цветов флайеров. Хорошей альтернативой флайеру могут быть также флай-кардс и стикеры.

Web-страница позволяет, как правило, наиболее полно учесть потребности Вашей целевой группы. На первой странице может быть расположена основная информация по Вашему проекту. По ссылкам можно перейти на более подробное описание отдельных аспектов проекта. Web-страница должна быть хорошо структурированной и обладать хорошим дизайном. Обратите внимание на то, что не у всех посетителей Вашего сайта будет возможность воспользоваться высокоскоростным интернетом. Учтите это, размещая на сайте графические объекты и крупные фотографии. Желательно, чтобы пользование страницей было возможно без ограничений.



← Глава 3

Комментарии по поводу содержания и **оформления проектной документации** Вы найдете в параграфе 4.8., оформление **заявок на грант и отчетов** — в главе 3.



4.5 Контакт со спонсорами, грантодателями и партнерами

Контакт со спонсорами, грантодателями и партнерами является важнейшей составляющей работы с общественностью. Советы по поводу того, как работать с потенциальными спонсорами, грантодателями и партнерами, Вы найдете в главе 3. Если Вы уже нашли тех, кто готов оказать поддержку Вашему проекту, обращайтесь внимание на постоянное **информирование** Ваших партнеров о ходе проекта. **Приглашайте** их на все мероприятия, связанные с проектом (пресс-конференция, открытие, заключительная вечеринка), **рассказывайте** им **о своих успехах**. Например, присылайте им статьи в прессе по Вашему проекту или по завершении проекта пригласите их на просмотр слайдов, документирующих ход проекта. Не забывайте лично или в письменной форме **поблагодарить** тех, кто Вас поддерживал. Более подробную информацию о том, как сохранить полученные контакты с партнерами и спонсорами, Вы найдете во второй главе.



Глава 3



Глава 2

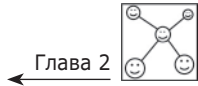




4.6 Работа с общественностью, помощь мультипликаторов

Чтобы сделать Ваш проект более известным, Вы можете использовать **информационные каналы других организаций**. Посмотрите, могут ли те акторы, которых Вы выявили в ходе анализа окружения проекта (см. главу 2), распространить информацию о Вашем проекте, например, через свою рассылку или разместить информацию у себя на сайте. Вот несколько примеров: информационная рассылка комитетов по делам молодежи, объединений и организаций, которые работают в той же сфере деятельности, студенческих организаций, молодежных парламентов, молодежных образовательных центров, университетов и т.д.

Если Вы являетесь подписчиком новостных рассылок, спросите организаторов, можно ли использовать эти каналы для информирования о Вашем проекте.



← Глава 2



4.7 Работа с прессой

Газеты и журналы являются теми мультипликаторами, которые специализируются исключительно на публикации информации. Для дальнейшей проектной деятельности очень важно, чтобы упоминание в прессе о Вашем проекте было в позитивном контексте. Ниже Вы найдете несколько советов по работе с прессой.

4.7.1 Информационная рассылка

Начиная работу со средствами массовой информации, необходимо спросить себя, **с помощью каких СМИ мы хотим донести информацию по проекту до публики?** Ваш выбор должен зависеть, в первую очередь, от Вашей целевой группы, редакционной программы и имиджа тех СМИ, которыми Вы собираетесь воспользоваться. Во-первых, подходит ли тематика Вашего проекта конкретной газете? Во-вторых, где выпускается эта газета и как она распространяется: это локальная, региональная или российская газета? Например, не имеет смысла пытаться рассказать о маленькой локальной выставке в газете «Русский «Newsweek»». Гораздо более эффективно — особенно, если участниками проекта являются школьники городской гимназии, — воспользоваться рекламой в одной из городских газет.

Совет: студенческие и школьные газеты, молодежные журналы, которые выпускают сами молодые люди, как правило, не имеют больших тиражей, но что касается заинтересованной целевой аудитории, — «падают прямо в точку»! Кроме того, редакторы таких газет и журналов всегда рады новым темам!



После выбора средств массовой информации рекомендуется создать информационную рассылку. В больших организациях такая рассылка существует, как правило, в форме базы данных, куда занесены все контакты.

В информационную рассылку включаются адреса тех, кого Вы хотите все время держать в курсе дела о ходе проекта. Такой список создается в самом начале проекта и актуализируется по мере дальнейшей работы над проектом.

При реализации небольших проектов база данных, как правило, выглядит как таблица или бокс с карточками. Формируя базы данных по проекту, учитывайте следующие справочные данные:

- контактное лицо (научная степень, звание: доктор, профессор; должность: генеральный директор и т.д.),
- адрес (рабочий и/или домашний адрес),
- интернет-страница,



- контактное лицо (ФИО),
- контактные данные (телефон, включая код города, телефакс, e-mail и т.д.),
- примечания,
- дата последней актуализации.

Постоянно актуализируйте свою информационную рассылку и включайте в нее только те СМИ, с которыми уже начался рабочий контакт!

4.7.2 Пресс-релиз, первый контакт с прессой

Пресс-релизы — это тексты с информацией о проекте, которые написаны специально для средств массовой информации и должны быть опубликованы. Ежедневно в редакции поступает такое количество пресс-релизов, что, как правило, три четверти из них оказываются в мусорной корзине. То есть, чтобы заинтересовать редакцию, необходимо предложить что-то такое, что гарантированно вызовет интерес общественности.



Совет относительно Вашего первого контакта с прессой: обратитесь в редакцию еще до начала проекта! Звоните не в тот момент, когда у Вас на руках уже есть готовый текст и готовая информация, а заранее. Выясните рабочие часы редакции, имена ответственных за конкретные темы, оптимальное время для отправки пресс-релизов, технические вопросы (как лучше отправлять пресс-релиз: по факсу или e-mail), размер и цифровое разрешение фотографий, специальные требования к оформлению статей. Вам не откажут в ответе на эти вопросы, так как они облегчают работу самих редакций.



Совет: лучшее время звонить в редакцию — это утро. Как правило, в это время редакции еще собирают темы и информацию и планируют работу на день.

Прежде чем Вы отправите информацию, спросите себя, интересно ли Ваше сообщение для читателей или слушателей? При ответе на этот вопрос Вы можете воспользоваться следующими критериями:

- **Актуальность**

Как правило, если сам проект уже прошел, то это уже не очень интересно читателям. Поэтому: обращайтесь к СМИ заранее!

- **Близость к публике и локальность информации**

Скорее всего будут опубликованы сообщения о тех мероприятиях, которые проходят в местах проживания читателей, нежели о тех, что проходят в других городах. Поэтому делая небольшие проекты, обязательно обращайтесь к локальной прессе!



• **Общественная значимость темы**

Шансы на публикацию материала становятся намного выше, если он рассказывает о тех темах, которые занимают общество в конкретный момент. Старайтесь продумывать общественную значимость темы при разработке проекта.

• **Возможность идентификации**

Написана ли статья так, что читатель может найти в ней что-то для себя? Не оставайтесь на абстрактном уровне, старайтесь описывать проект как можно конкретнее и подчеркивайте аспекты, касающиеся каждого.

Совет: очень сложно обратить внимание общественности на весь проект в целом. Поэтому еще до начала проекта продумайте, на какие этапы можно разделить проект, и какие из этих этапов особенно интересны для публики? Возможные примеры: спектакль, выставка, присутствие VIPs, посещение предприятия и т.д.



При написании пресс-релиза придерживайтесь следующих правил.

• **Важно название**

В названии должна отражаться суть пресс-релиза. Так, чтобы редактор или читатели с первого взгляда понимали, о чем идет речь. Например: «Альтернативное искусство во Вроцлаве — молодые люди из 10 стран представляют результаты своей поездки в Польшу».

• **Ответьте на все вопросы в первом абзаце**

Вся важная информация о проекте должна содержаться в первом абзаце. Кто и что делает? Когда? Где? Как и почему? И, в дополнение, из какого источника данная информация?

• **От более важного к менее важному**

Основное правило: сначала самое важное и интересное, все остальное — потом. Если Вам важно объяснить предысторию проекта, лучше это сделать в конце пресс-релиза. Редакторы, как правило, начинают сокращать тексты с последних предложений.

Итак, не следует писать: «Идея появилась у нас еще в 1997 году. Но тогда мы хотели сделать не мастер-класс, а выставку. Осенью 1999 года, когда мы всей командой были в Перми...». Начало пресс-релиза может выглядеть следующим образом:

«**10 июля** в одном из живописных уголков Пермского края в санатории «Колос» (с. Барда) состоится **премьера** выездного **форум-театра «АКТИВирус.МЫ»**».

Театр «**АКТИВирус.МЫ**» **впервые проводится в нашем регионе** и уникален тем, что зрители в нем — не пассивные наблюдатели, а активные участники. Любой, пришедший в форум-театр, имеет возможность повлиять на события, происходящие на сцене. Для этого достаточно **крикнуть слово «стоп»**».



Что касается **стилистики и формальных правил**, рекомендуем обратить внимание на следующие моменты:

- **Нейтральность.**

Пресс-релиз — это скорее нейтральная информация о Вашем проекте, нежели его реклама. Информировать о проекте в деловом стиле, стараясь избегать эмоциональной оценки происходящего и местоимения «мы».

- **Ясность и четкость.**

Обращайте внимание на логику, пишите ясным, живым языком! Формируйте четкие предложения и абзацы. Избегайте большого количества терминов и аббревиатур.

- **Избегайте двусторонней печати при оформлении пресс-релизов, оставляйте поля не менее 3 см.**

- **И еще: обратите внимание на орфографию и пунктуацию!**

Не прикладывайте к пресс-релизу никакой дополнительной информации. Для редактора это будет означать дополнительно затраченные усилия: хорошие пресс-релизы говорят сами за себя.

В конце главы Вы найдете чек-лист для пресс-релиза и примеры успешных пресс-релизов.

Если Вы отправляете пресс-релиз по электронной почте, обратите внимание на то, как лучше отправить информацию: в приложении или прямо в теле письма. В приложении текст лучше читается, потому что сохраняется оригинальное форматирование, тем не менее, вероятность, что его прочитают, намного меньше. Текст в теле письма выглядит менее красиво, но получатель может увидеть его как только откроет письмо.

Удачный пресс-релиз не только приведет Вас на страницы газеты, но и приведет газету к Вашему проекту. Заранее подготовьтесь к этому, подумайте о том, кто будет курировать журналистов на мероприятии, о чем Вы расскажете в интервью; приготовьте печатную информацию о Вашем проекте! Если представители прессы не пришли на Ваше мероприятие, напишите сами короткую заметку о завершении проекта и отправьте ее через свою информационную рассылку!



4.8 Документация проекта

Документация — это не только красивое «воспоминание» для участников проекта, это возможность **рассказать о результатах проекта широкой публике**. В данном случае речь идет об «устойчивости» проекта, о возможности его продолжения. Документация может стать катализатором для новых идей и проектов. Кроме того, документация — это «**визитная карточка**» для Ваших партнеров, спонсоров и грантодателей. При реализации следующих проектов документация поможет Вам убедить новых партнеров в Вашей серьезности. Грантодатели и спонсоры, кроме заключительного отчета, также просят документацию по проекту. Вашим партнерам документацию Вы можете отправить сами, в виде подарка. В то время как задача итогового отчета (содержательного и финансового) — проинформировать о ходе реализации проекта и дать происходящему объективную критическую оценку, задача документации — передать атмосферу проекта.

Для оформления документации существуют различные возможности. Вы можете зафиксировать информацию о ходе проекта письменно, с помощью фотографий, аудио- и видеозаписей и комбинировать все эти техники в рамках Вашей презентации. Для презентации проекта перед публикой рекомендуется разработать сценарий!

Примеры документации:

- фильм на DVD,
- газета (копия либо отсканированный вариант),
- брошюра,
- CD с текстами и фотографиями,
- фотороман,
- рассказ,
- протокол,
- выставка,
- диашоу,
- доклад,
- презентация,
- Web-страница и т.д.



Рекомендуем Вам с самого начала подумать о документации. Запланируйте расходы на документацию в Вашей смете и договоритесь, какой вид техники Вы будете использовать для презентации результатов проекта. Определите также, для какой целевой группы и с какой целью Вы создаете документацию. **Главное правило в данном случае:** собирайте все оригиналы во время проекта (плакаты, флайеры, фотографии, мнения участников, аудио и видеозаписи). Как только Ваши участники разъехались по домам — поезд ушел в самом прямом



смысле этого слова. Чек-лист по документации в конце главы поможет Вам в ее подготовке.

Что отличает хорошую документацию от просто документации? Хорошая документация «цепляет» читающего, и использует так называемый **«язык эмоций»**. В документации Вы можете рассказать целую историю, используя моменты завязки, кульминации и развязки, комбинируя ретроспективу с перспективой, отдельные фотографии и фрагменты с видеорядом. Важно в данном случае использовать оригинальные документы. В зависимости от того, перед кем Вы делаете презентацию проекта, рекомендуется менять акценты и не забывать указывать на наиболее важные моменты.



Совет: собирайте мнения о проекте «из первых рук», чтобы сделать Вашу документацию более живой. В данном случае действовать можно двумя способами: либо Вы делаете подборку из случайно услышанных высказываний, либо задаете своим участникам и зрителям «целенаправленные» вопросы, как например: «Тебе понравилось открытие?», «Как ты себя сейчас чувствуешь?», «Нравится ли тебе проект?» и т.д.





Чек-лист «Имидж»	
Почему было решено реализовать именно этот проект?	
Какие у проекта цели ?	
Чем этот проект отличается от других?	
Чем этот проект может быть полезен остальным?	
Как общественность должна реагировать на проект?	
Есть ли организации, объединения либо другие проекты , обладающие тем имиджем, который нам бы хотелось приобрести? Как им удалось создать такой имидж?	



Чек-лист «Пресс-релиз»	
Правильно ли выбрано время для пресс-релиза? (Как правило, незадолго до мероприятия.)	
Структура и содержание	
Кажется ли тема интересной?	
Правильно ли выбрано название ? Вызывает ли оно интерес прочитать все сообщение?	
Ответили ли Вы в первом предложении на все вопросы ?	
Стоит ли самое важное в самом начале? Можно ли сократить текст «с конца»?	
Обладает ли текст четкой и логической структурой ?	
Указали ли Вы в конце контактные лица и как с Вами можно связаться ?	
Язык	
Нет ли в тексте пустых фраз и ничего не значащих выражений ?	
Соответствует ли стиль поводу?	
Нет ли в тексте излишнего количества терминов и иностранных слов ?	
Удалось ли избежать слишком длинных конструкций ?	
Форма	
Умещается ли пресс-релиз на одном, максимум двух листах формата А4?	
Хорошо ли читается шрифт? (Размер шрифта 12, интервал 1,5.)	
Оставили ли Вы поля?	



Чек-лист «Документация»	
Как мы собираемся использовать документацию?	
Кого мы хотим проинформировать?	
Кто основная целевая группа нашей документации?	
Есть ли определенные рамки , которые мы должны учесть? (Время, техника и т.д.)	
Сколько экземпляров нам необходимо?	
Какими знаниями, интересами, способностью к абстрагированию должна обладать аудитория нашей документации?	
Какой язык использует наш читатель?	
Что является нашим ключевым посланием ?	
Что особенного, необычного есть в нашей документации?	
Как мы можем передать атмосферу нашего проекта с помощью художественных средств, какую мы можем рассказать историю ?	



Пресс-релиз. Пример 1

В Губахе создан психологический клуб для молодежи от 18 до 30 лет

*«Вот бы ... попытаться
понять, что такое Клуб, ...
что такое любовь ..., понять
каждую клеточку, из кото-
рых состоит суть вещей и
явлений, и почувствовать ее
кончиками пальцев ...»*

*Хулио Кортасар
«Игра в классики»*

В августе 2006 года в г. Губаха начал свою работу Клуб практической психологии «Interplay». В течение двух месяцев Клуб собирает самую разнообразную аудиторию: студентов, работающую молодежь, преподавателей, творческую интеллигенцию и предпринимателей. Молодежь встречается с интересными людьми, принимает участие в дискуссиях, тренингах и иногда — слушает лекции.

«Такие встречи учат разбираться в себе и других, определиться со своими ценностями, научиться жить свободнее и счастливее», — считает автор клуба, двадцатичетырехлетняя студентка Гремячинского филиала Московского психолого-социального института Аниса Шайдуллина, — «причем клуб — это не больница, где вылечивают, и не школа, где учат жить: это место, где мы вместе думаем, чувствуем, работаем и отдыхаем».

Для чего он нужен:

- для того, чтобы молодые люди увидели новые возможности для общения друг с другом,
- для того, чтобы перестали бояться слов «практическая психология»,
- для того, чтобы его участники находили возможности для решения своих проблем новыми, конструктивными способами (это касается как проблем молодежи, так и проблем личного характера).

Основная цель клуба — **личный рост его участников.**

В программе работы клуба несколько направлений:

- коммуникация (знакомство, виды коммуникации, язык жестов);
- социализация (роли, проблемы социализации, адаптация в рабочей среде);



- профессионализм (профессиональный рост, коммуникация в коллективе, умение работать в команде, лидерство, фандрайзинг);
- личностный рост (тайм-менеджмент, культура дискуссий, «оксфордские дебаты»);
- умение работать с проблемами (методики «Форум-театр Боаля», театр статуй, арт-терапия, ролевые игры, конфликтология и т.д.).

Каждый раз в перерывах между блоками — совместный отдых по инициативе команды.

В октябре, по завершении работы клуба, состоится «выпускной» тренинг. Уже сегодня автор клуба принимает решение о наборе дочернего клуба практической психологии для старшеклассников и приглашает всех желающих!

Первые результаты проекта будут представлены широкой общественности вместе с остальными проектами выпускников программы «Год Коллегии им. Теодора Хойсса в Пермском крае» 20 ноября в городе Перми.

Проект проводится в рамках программы «Гражданская активность каждый день» при поддержке Фонда имени Роберта Боша, Министерства культуры и молодежной политики Пермского края и АНО «Институт гражданской активности».

Партнеры в реализации проекта:
администрация Губахинского района,
муниципальное учреждение «Дворец молодежи»,
совет молодежи ОАО «Метафракс».

Генеральный спонсор проекта:
ОАО «Территориальная генерирующая компания-9».

Контакты координатора проекта:
Аниса Раисовна Шайдуллина.
Телефоны:
Почтовый адрес:
Адрес клуба:



Пресс-релиз. Пример 2

В Пермском крае состоится премьера уникального театра «АКТИВирус.МЫ»

10 июля в одном из живописных уголков Пермского края в санатории «Колос» (с. Барда) состоится премьера выездного **форум-театра «АКТИВирус.МЫ»**.

Театр **«АКТИВирус.МЫ» впервые проводится в нашем регионе** и уникален тем, что зрители в нем — не пассивные наблюдатели, а активные участники. Любой, пришедший в форум-театр, имеет возможность повлиять на события, происходящие на сцене. Для этого достаточно **крикнуть слово «стоп»**.

Другая особенность театра состоит в том, что сюжет — реальная жизнь его участников.

Цель такого театра:

- создать в Пермском крае сеть молодежи с активной гражданской позицией,
- побудить молодежь к активному участию в жизни общества, к развитию и самовыражению,
- показать возможные варианты решения проблем нестандартными способами в течение нескольких минут.

Следующим местом проведения форум-театра станут города: Березники, Нытва (начало августа) и Пермь (конец сентября).

Данный проект реализуется в рамках программы «Год Коллегии им. Теодора Хойсса в Пермском крае», при поддержке Фонда Роберта Боша и Комитета по молодежной политике Пермского края и спонсорской поддержке компаний «ТГК-9» и «U- tel».

Дополнительная информация:

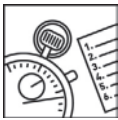
Руководитель проекта Елена Вахрамеева
Координатор проекта Айгуль Назина

Глава 5: Тайм-менеджмент



5.1 Тайм-менеджмент в команде	121
5.1.1 Планирование	121
5.1.2 Какое количество времени необходимо?	121
5.1.3 Контрольные точки	122
5.1.4 Письменная форма планирования	123
5.1.5 Контроль	123
5.2 Индивидуальный тайм-менеджмент	124
5.2.1 Расстановка приоритетов	124
5.2.2 Осознание собственных возможностей	125
5.2.3 Стресс	126





Тайм-менеджмент

Как показали предыдущие главы, уже при планировании проекта становится понятно, какое огромное количество задач предстоит выполнить каждому и команде в целом. Четкое планирование времени поможет Вам скоординировать Ваши усилия. Тайм-менеджмент помогает не только скоординировать работу по конкретному проекту. Умение распределить свое время очень полезно в быту, в учебе, в карьере. Основная задача тайм-менеджмента — научиться управлять собственным временем и не позволить времени управлять Вами.



5.1 Тайм-менеджмент в команде

Говоря о тайм-менеджменте, мы имеем в виду ряд методик, помогающих отдельному человеку или команде вовремя справиться с предстоящей работой по проекту.

5.1.1 Планирование

Для начала небольшая история. Однажды, гуляя по лесу, один человек встретил лесника, который поспешно, прилагая огромные усилия, пытался распилить ствол дерева на части. Человек подошел поближе и увидел, что пила у лесника совсем затупилась. «Извините, — сказал он, — разве Вы не видите, что Ваша пила совсем затупилась? Может быть ее подточить?». «Мне некогда точить пилу, — устало простонал в ответ лесник, — у меня совсем нет времени, мне надо работать!». Какова мораль этой истории? Некоторые считают, что тщательное планирование (в данном случае, затачивание пилы) отнимает дополнительное время, вместо того, чтобы его экономить. На самом же деле, несмотря на то, что в начале Вы затратите некоторое время, расписывая отдельные этапы проекта, Вы сэкономите очень ценное время в процессе выполнения этих этапов. Более подробно об этапах планирования смотрите в главе 1.

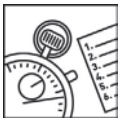


Глава 1

5.1.2 Какое количество времени необходимо?

Прежде всего, рекомендуется **реалистично** оценивать время, необходимое для реализации отдельных задач: не слишком мало, но и не слишком много. Поскольку решение этих задач занимает, как правило, именно столько времени, сколько Вы запланировали. Если Вы знаете, что у Вас есть неделя на написание статьи, вряд ли статья будет готова раньше установленного срока. И если Вы знаете, что срок подачи заявок у определенного грантодателя до 15 марта, то, наверняка, отправите документы незадолго до этого. Поэтому необходимо не только установить конечный срок исполнения той или иной задачи, но и предварительно оценить, какое количество времени Вам понадобится на их реализацию. Таким образом возможно избежать накопления невыполненных задач. Не забывайте планировать время на завершающую фазу проекта, если хотите обойтись без лишнего стресса при оформлении отчетности по проекту.

Можно формулировать планы на различные промежутки времени: день, неделя, месяц. Важно не забывать о **резервах времени** на непредвиденные случаи, ошибки, проблемы и задержки. Учитывайте



вынужденные простои в работе в результате праздников и отпусков.



Важно, чтобы Ваши планы не остались на уровне добрых намерений, необходимо их действительно придерживаться. В особенности, если Вы работаете в команде, несвоевременное выполнение обязанностей представляет собой огромный потенциал для конфликтных ситуаций. Зачастую отдельные блоки работы взаимозависимы, и невыполненная в сроки задача может блокировать ход работы по проекту. Но все это не означает, что планы создаются раз и навсегда. Наборот — не забывайте их актуализировать!

5.1.3 Контрольные точки

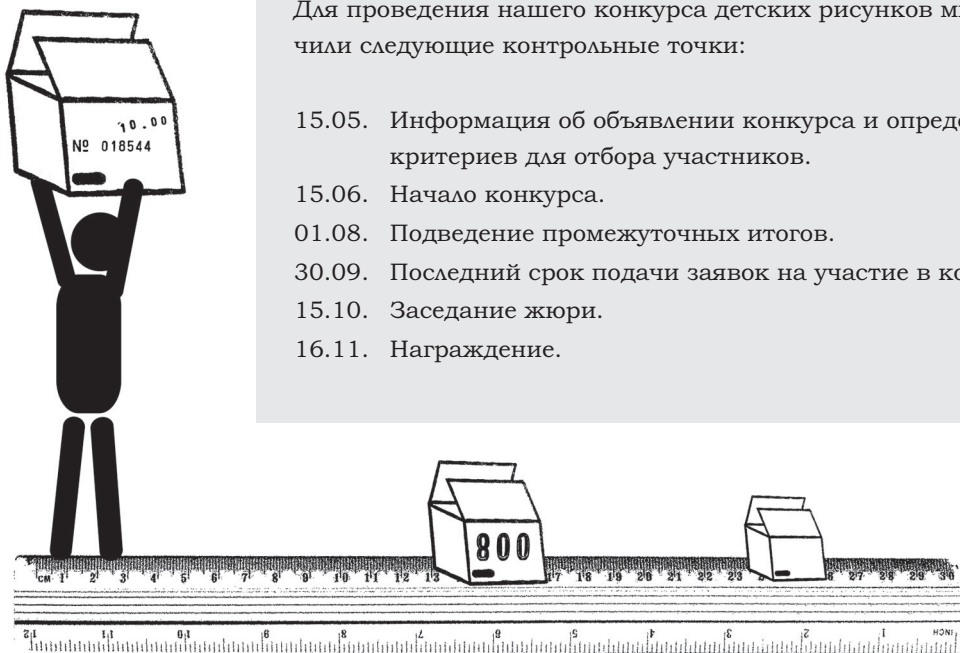
Особую важность для работы в команде представляет формулировка контрольных точек в реализации проекта. Эти точки обозначают и разграничивают **временные этапы** на пути к реализации цели проекта. Они делят весь срок реализации проекта на небольшие отрезки, имеющие вспомогательные функции. Анализируя ситуацию в контрольных точках, можно отслеживать соответствие календарному плану. Таким образом, при необходимости Вы сможете вовремя откорректировать ход реализации проекта. Поэтому для команды имеет смысл встречаться незадолго до или после очередной контрольной точки проекта.

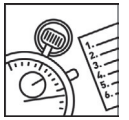


Пример контрольных точек проекта

Для проведения нашего конкурса детских рисунков мы обозначили следующие контрольные точки:

- 15.05. Информация об объявлении конкурса и определение критериев для отбора участников.
- 15.06. Начало конкурса.
- 01.08. Подведение промежуточных итогов.
- 30.09. Последний срок подачи заявок на участие в конкурсе.
- 15.10. Заседание жюри.
- 16.11. Награждение.





5.1.4 Письменная форма планирования

Планов, которые находятся у нас в голове, нет у нас под рукой. Планы, сформулированные на бумаге, не только позволяют освободить память от ненужной информации, но и являются очень сильным стимулом для достижения поставленной цели.

Совет: иногда срабатывает выражение «чем больше, тем лучше». Поэтому рекомендуется расписать календарный план в форме диаграммы для каждого блока работ на большом листе бумаги или, например, на обратной стороне старых обоев. Таким образом, ход событий будет нагляден и ясен для всех.

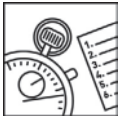
5.1.5 Контроль

В принципе, календарные планы полезны для того, чтобы на их основе сверять соответствие реального хода событий планируемому. Те задачи и проблемы, которые не были выполнены в определенные сроки, либо разрешились сами по себе, должны быть актуализированы в соответствии с новым планом. Календарный план должен включать описание отдельных блоков работы и четко распределенные обязанности. Если Вы не справляетесь с выполнением своей задачи в сроки — что часто случается (все мы люди!), обязательно проинформируйте всех членов команды. Возможно, кому-то придется взять часть Вашей работы на себя или Вам будет необходимо изменить план проекта. Подробно о написании календарного плана читайте в первой главе, параграф 1.3.2.

Каким образом Вы отслеживаете выполнение плана работ по проекту, зависит от Вас. Можно назначить человека, который будет контролировать соблюдение сроков на протяжении всего хода проекта, можно выбирать ответственного за каждую задачу и каждый блок работ. Можно следить за соблюдением календарного плана всей командой. Но для этого Вам необходимо регулярно встречаться.



Глава 1



5.2 Индивидуальный тайм-менеджмент

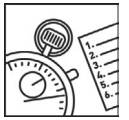
Тайм-менеджмент важен не только для работы в команде, но и в жизни каждого из нас. Часто происходит так, что во время работы по проекту мы не знаем, с чего начать, и крутимся как белка в колесе. Помимо проекта у нас еще есть работа, учеба, друзья и семья, которым необходимо наше внимание. Ниже Вы найдете несколько советов, как лучше спланировать свое время.

5.2.1 Расстановка приоритетов

Гораздо лучше делать то, что правильно (ориентация на цель), чем что-то правильно делать (ориентация на деятельность). Прилагая огромные усилия для выполнения ненужной работы, Вы не улучшаете общий результат. Часто мы тратим время впустую, потому что не можем сконцентрироваться на самом главном и выявить приоритетные виды деятельности. **Расставить приоритеты** — значит выяснить, какая деятельность более важна для достижения цели. Логично, что в первую очередь стоит заниматься самыми важными задачами. Почему же в реальности все выглядит иначе? Вероятно потому что мы слишком мало планируем — важные задачи не доставляют нам удовольствия или мы пытаемся сделать все и сразу.

В менеджменте получила широкое распространение техника, помогающая разобраться с приоритетами. Согласно данной технике, приоритеты расставляются на основе двух критериев: **важность** и **срочность**. В зависимости от того, как оба критерия взаимодействуют друг с другом, задачи распределяются на различные группы. Задачи группы А — важные и срочные, поэтому их выполнение откладывать нельзя. Задачи группы Б тоже важны, но могут подождать. Здесь важно определить сроки реализации данных задач. Задачи группы В — срочные, но не настолько важные. Это значит, что можно поручить кому-либо заняться их выполнением. И в заключение, задачи группы Г, которые и неважные, и несрочные. А это означает, что их место в мусорной корзине.

Важность	+	Задачи группы Б Определить сроки реализации	Задачи группы А Сразу выполнить
	-	Задачи группы Г Мусорная корзина	Задачи группы В Поручить/попросить помощи у коллег
		Срочность	
			+



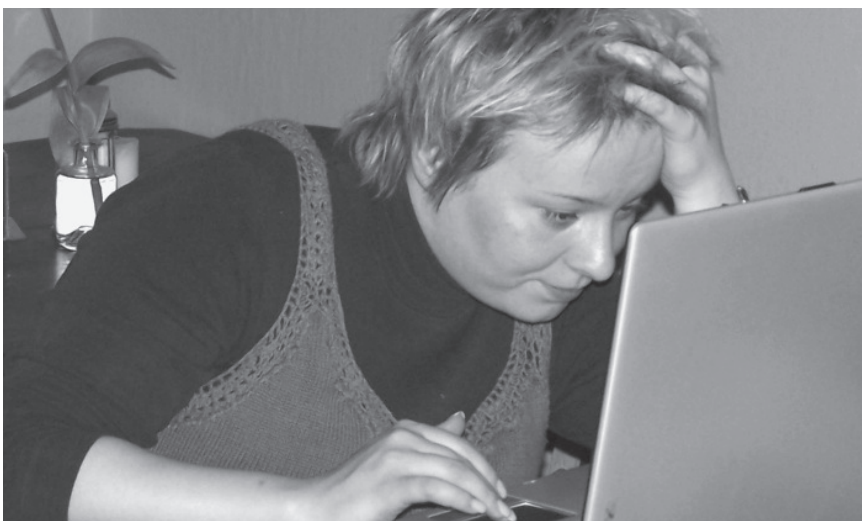
5.2.2 Осознание собственных возможностей

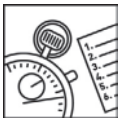
Проектная работа иногда доставляет такое удовольствие, что мы забываем о времени и засиживаемся допоздна в бюро, чтобы еще успеть сделать последний флайер, или встречаемся в воскресенье, чтобы обговорить детали подготовки к концерту. В данный момент это, может быть, действительно важно, и мы с удовольствием тратим на проект наше свободное время. Но, если такой режим работы затягивается на несколько недель, мы замечаем, что постоянно испытываем чувство усталости. Нам катастрофически не хватает времени на «жизнь вне проекта». В итоге мы недовольны. В худшем случае повышенные нагрузки могут привести к серьезным нарушениям здоровья. Чтобы не допустить этого, необходимо учитывать свои возможности. Ответьте сами себе на следующие вопросы: «Что мне важно в жизни?», «Какое количество времени и энергии я готов инвестировать в проект?», «Какое минимальное количество времени я хочу посвящать своей семье, друзьям, учебе и т.д.?». Вначале это сложно оценить, но с опытом осознанность собственных возможностей и границ возрастает.

В 2004 году участники итогового семинара коллегии им. Теодора Хойсса сформулировали несколько советов, как можно совместить проекты с учебой, друзьями и семьей:



- сформулировать список собственных приоритетов,
- запланировать время на отдых,
- попытаться выстроить более близкие отношения в команде,
- поручать организационные задачи менее занятым членам команды,
- не переоценивать свои силы и временные ресурсы,
- иметь мужество сказать «нет».





5.2.3 Стресс

Стресс — это естественная реакция на предполагаемую опасность. Стресс готовит организм к побегу или борьбе. Но то, что было важно для выживания людей в каменный век, часто оказывает негативное влияние на современного человека. Опасности, которым подвергаемся мы, не представляют угрозы для нашей жизни, тем не менее, их становится намного больше. Однако в реакции организма на эти ситуации на протяжении истории человечества мало что изменилось, только паузы между ощущением стресса заметно сократились. Постоянный стресс и перенапряжение — распространенные симптомы нашего времени. Помимо типичных советов по ведению здорового образа жизни (здоровое питание, движение и т.д.), существует несколько рекомендаций, как контролировать стрессовые ситуации во время реализации проекта:



- рассматривайте проект как индивидуальный опыт,
- иногда отключайтесь от работы по проекту,
- не оставайтесь один на один с проблемами: обращайтесь за помощью и предлагайте поддержку другим,
- планируйте резервное время,
- напоминайте себе о том, что «я — только человек, а человеку свойственно ошибаться»,
- празднуйте даже небольшой успех и радуйтесь ему,
- мыслите позитивно.



И последний совет: очень часто мы переживаем, если не укладываемся в сроки, а если все сделано вовремя, то мы этого не замечаем и считаем, что так и должно быть. Не забывайте радоваться этим небольшим успехам! Принимать поздравления от коллег очень приятно, а вечеринка по поводу первых успехов проекта может оказаться очень веселой!

Глава 6: Работа в команде



6.1 Создание команды	129
6.1.1 Команда — это единство разных!	129
6.1.2 Выяснить ожидания и потребности	129
6.1.3 Правила работы в команде	131
6.1.4 Формирование командного духа	132
6.1.5 Организация совместной работы	134
6.2 Работа в международной команде	135
6.3 Коммуникация	138
6.3.1 Правила коммуникации	138
6.3.2 Средства коммуникации	139
6.3.3 Особенности общения по e-mail	140
6.4 Мотивация в команде	141
6.5 Конфликты в команде	144
6.6 Внутренняя оценка работы команды	146
Чек-лист «Личные перспективы»	147
Чек-лист «Работа в команде»	148





Работа в команде

Редко удается делать проекты в одиночку. Как правило, проект настолько сложен, что для выполнения всего объема работ необходима команда. Не случайно менеджеры по персоналу говорят о том, что умение работать в команде является одним из ключевых навыков хорошего сотрудника. Как и где найти мотивированную и работоспособную команду? Как организовать совместную работу таким образом, чтобы возникало как можно меньше конфликтных ситуаций, а имеющиеся трения конструктивно разрешались? Об этом и о многом другом пойдет речь в нашей следующей главе.





6.1 Создание команды

Прежде чем начать работать, необходимо набрать команду. Иногда команда есть уже в самом начале проекта, но так бывает очень редко. Как правило, сначала приходится искать единомышленников.

6.1.1 Команда — это единство разных!

Для начала подумайте, кто из Ваших друзей мог бы Вас поддержать? Друзья — это те, кто всегда готов помочь. Кроме того, у друзей зачастую имеются общие интересы. Есть целый ряд примеров успешных проектов, которые были сделаны группой друзей. Но рекомендуется заручиться поддержкой и других единомышленников — вне личного круга знакомств. Новые люди дадут проекту свежие идеи и импульсы для развития. Кроме того, для реализации проекта необходимы самые разные качества и компетенции. Хотя бы только поэтому стоит расширить круг поиска и привлечь в проект мотивированных людей с необходимыми для Вашей работы навыками и умениями.

Для более эффективного поиска рекомендуется разработать так называемый «**профиль деятельности**». Опираясь на план Вашего проекта, выявите те умения и навыки, которые вам необходимы для его успешной реализации. Например, умение мыслить творчески, навыки дизайна для разработки флайеров и плакатов, умение вести переговоры и работать со спонсорами, основательность и опыт управления финансами. Подумайте, какие из этих потребностей уже покрываются Вашей командой, а в каких сферах Вам необходима поддержка. У кого хорошие организаторские способности? У кого получается убеждать людей? У кого хорошо с математикой? Кто может писать самые интересные пресс-релизы? Кто при необходимости может что-то сделать своими руками? Кто делает хорошие презентации? При этом избегайте шаблонного мышления, например: «Сергей умеет работать с графическими программами, поэтому он сделает нам весь дизайн проекта». Зачастую у людей есть «скрытые» таланты, которые могут проявиться в процессе работы над проектом.

6.1.2 Выяснить ожидания и потребности

В самом начале рекомендуется еще раз убедиться, действительно ли Вы можете работать друг с другом? Выявить потребности и ожидания от проекта каждого из членов команды Вам помогут чек-листы в конце главы. Чек-лист «**Личные перспективы**» необходим для того, чтобы разобраться с собственной мотивацией. Чек-лист «**Работа в**



команде» поможет Вам найти путь друг к другу и договориться об общих правилах работы. Рекомендуется, чтобы каждый член команды в спокойной обстановке заполнил сначала первый чек-лист. После этого в общем кругу необходимо представить результаты работы. В данном случае обо всех ожиданиях и пожеланиях необходимо рассказывать максимально честно, чтобы избежать недоразумений в дальнейшем. Обязательно оставляйте время для обсуждения и вопросов. В процессе дискуссии члены команды становятся ближе друг другу, и, таким образом, появляется более устойчивая мотивация для выполнения поставленных задач. Чек-листы также помогают договориться об определенном стиле работы. Это один из самых простых способов проверить, действительно ли Вы подходите друг другу? Еще лучше провести вместе выходные и попробовать решить какую-нибудь заранее поставленную задачу. Более подробно об этом в параграфе 6.1.4.

Очень важно обсудить работу в команде до начала реализации проекта. Это дает Вам возможность осмыслить, как каждый член команды видит работу по проекту. Мнения очень часто расходятся, и это — совершенно нормально. Иногда случается и так, что после разговора кто-то чувствует себя некомфортно и принимает решение о прекращении работы по проекту. Такая нестабильность нормальна во время формирования команды. Решение о выходе из проекта, принятое на начальной стадии работы, не отразится на ходе проекта. Намного хуже, если ссоры и трения возникают на одном из основных этапов проекта. Поэтому с самого начала относитесь ко всем разногласиям очень серьезно. Помочь могут ответы на следующие вопросы:

- Какие конфликты Вы можете совместно решить и каких конфликтов Вы можете избежать?
- Какие конфликты могут негативно повлиять на Ваш проект?

Если есть какие-то конфликты, которые Вы не можете устранить, то для всех будет лучше сделать из этого определенные выводы и расстаться, чем пытаться сотрудничать любой ценой.

6.1.3 Правила работы в команде

Почти в каждой публикации о работе в команде Вы найдете ряд правил, призванных облегчить работу. Как правило, список начинается со следующих аксиом: вовремя начинать все совещания, обеспечить «прозрачные» коммуникационные потоки и т.д. Эти рекомендации, с одной стороны, опираются на западноевропейские формы работы, и не везде приемлемы, с другой стороны, они требуют детальной договоренности команды. Особенно при работе в международной команде необходимо



всем вместе сформулировать четкие правила работы. Совместно принятые правила устраивают всех, и каждый член команды идентифицирует себя с этим кодексом. Следовательно, повышается вероятность того, что эти правила действительно будут соблюдаться. Поэтому, формулируя правила работы, исходите из реальных условий Вашей действительности и согласуйте Ваш «рабочий кодекс» со всеми членами команды.



Для начала Вы можете **собрать** все предложения в письменной форме. Каждый записывает те правила, которые кажутся ему необходимыми. Затем все члены команды в порядке очередности представляют свой список. После этого Вы отбираете те пункты, которые Вы хотите включить в общий кодекс. Попробуйте остановиться на **5–10 правилах**. Если пунктов будет больше, то есть риск, что правила утратят свою важность и значимость. Обращайте внимание на то, чтобы все присутствующие были **согласны с правилами**, так как этот кодекс будет сопровождать Вас на всех этапах выполнения проекта. Если есть разногласия по каким-то позициям, то продолжайте дискуссию, пока не найдете ту формулировку, которая устроит всех. Запишите сформулированные правила, отсканируйте их и раздайте каждому члену команды. Если в процессе работы появится конфликтная ситуация, можно сделать небольшую паузу и еще раз обсудить установленные правила. Иногда этого бывает достаточно, чтобы снять накопившееся напряжение.

6.1.4 Формирование командного духа

Общая цель и правила работы — хорошая основа для дальнейшего сотрудничества. Чтобы команда была жизнеспособна, могла пре-



одолевать препятствия и решала поставленные задачи, необходимо развивать и поддерживать командный дух. Это значит, что члены команды знают друг друга, ценят друг друга, поддерживают друг друга, конструктивно разрешают конфликтные ситуации и идентифицируют себя с командой. Командный дух редко появляется сам по себе, это тот фактор, над которым надо постоянно работать.

Во-первых, члены команды должны быть **хорошо знакомы друг с другом**. «Конечно, мы знаем друг друга! Это Катя, это Сергей, это Володя». Да, но знаете ли Вы, что Сергей особенно хорошо делает и чем любит заниматься в свободное время Катя? Более близкое знакомство участников команды выгодно на двух уровнях. На деловом уровне можно выявить способности, о которых Вы даже не подозревали и которые в дальнейшем могут оказаться очень полезными для проекта. На личном уровне общение становится более неформальным, участники проекта находят общие интересы, развивается атмосфера доверия. Это, в свою очередь, приводит к тому, что члены команды более охотно работают друг с другом. Существует ряд техник и упражнений, направленных на сплочение команды. Например, метод «шкатулка с сокровищами». Каждый из участников команды рисует на листе бумаги шкатулку и записывает в ней, что он «приносит» в команду (способности, интересы, опыт, материал, контакты и т.д.). После этого каждый рассматривает рисунки другого и дополняет их теми качествами, которые он ценит в своем партнере. Список можно дополнить еще и качествами или теми блоками работ, в которых Вам может понадобиться помощь.

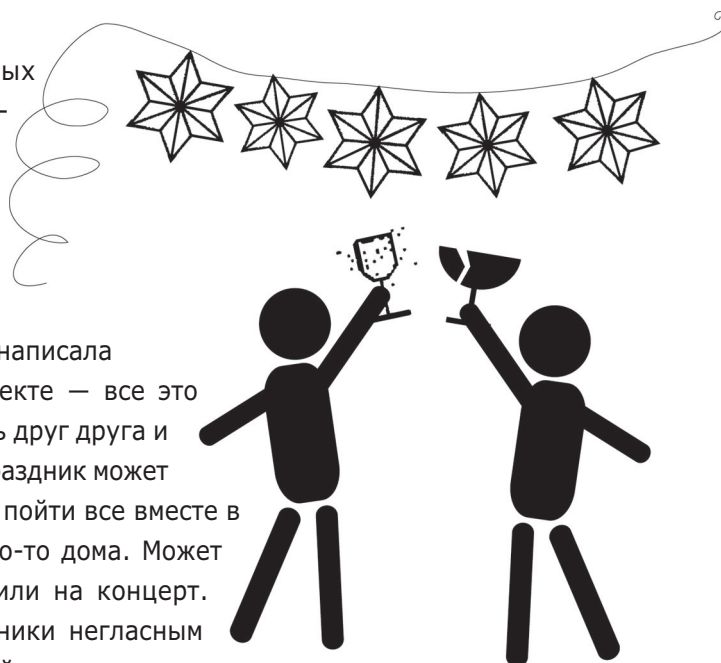




Для командного духа необходима открытая **коммуникация**. Прежде всего, это важно в случае, если у членов команды нет возможности регулярно встречаться. Более подробно об этом в следующем параграфе (6.3.).

Ощущение принадлежности к команде можно также усилить благодаря **совместным впечатлениям** и переживаниям. Например, рекомендуется провести вместе выходные на озере или на турбазе, работая над планом проекта. Оторванность от привычной обстановки поможет сконцентрироваться на работе, совместные прогулки и приготовление пищи помогут команде сплотиться. Можно попробовать встретиться несколько раз в неформальной обстановке, не обсуждая проект. Наличие командного духа не обязательно предполагает дружбу. Цель таких встреч не «подружить» людей друг с другом, а научить их уважать друг друга и доверять друг другу.

Достижение совместно намеченных целей — это условие и одновременно результат сформированного командного духа. Поэтому очень **важно праздновать общие успехи**: заявка на грант оказалась удачной, подготовительная встреча прошла успешно, пресса написала позитивные отзывы о Вашем проекте — все это поводы для того, чтобы поздравить друг друга и устроить небольшую вечеринку. Праздник может выглядеть по-разному. Вы можете пойти все вместе в кафе или приготовить ужин у кого-то дома. Может быть, Вы сходите на дискотеку или на концерт. Сделайте такие маленькие праздники негласным правилом в команде и не забывайте о них из-за нехватки времени! Ведь именно в такие моменты, когда нет цейтнота и у всех хорошее настроение, может возникнуть идея для следующего проекта или кому-то в голову придет решение проблемы, над которой Вы уже думали в одну из Ваших рабочих встреч. Не забудьте также про празднование окончания проекта. Праздник лучше всего устроить сразу после оценки совместной работы, так как именно в тот момент, когда участники стараются честно и объективно оценить собственную работу и работу других, появляется чувство неудовлетворенности. Это связано с тем, что особое внимание уделяется ошибкам, в то время как положительные стороны либо просто не замечаются, либо их считают чем-то самим собой разумеющимся. Чтобы работа команды не закончилась на этой ноте, рекомендуется после небольшой паузы запланировать вечеринку.





6.1.5 Организация совместной работы

В самом начале работы над проектом необходимо выяснить, как часто Вы собираетесь встречаться всей командой. Если члены команды живут недалеко друг от друга, рекомендуется **регулярно встречаться**. Рабочие встречи задают определенный ритм и помогают избежать ситуаций, когда все делается в последнюю минуту. Проблемы и задержки в графике можно легко выявить в процессе таких встреч. Кроме того, это определенный ритуал, который важен для командного духа. Чтобы обсудить актуальную ситуацию по проекту, а также наметить дальнейшие действия, встречу команды рекомендуется планировать либо незадолго до наступления очередной контрольной точки проекта, либо сразу после нее (см. 5.1.3.). Встречи команды обязательно надо готовить. Составьте повестку заседания и заранее отправьте список всем участникам встречи по электронной почте.

← Глава 5



Несмотря на планирование и правила работы в команде, в добровольных проектах очень часто случается так, что возникают задержки и непредвиденные ситуации. Это нормальная часть рабочего процесса, и реагировать на них надо спокойно. Не каждый может посвящать проекту максимальное количество времени. У большинства из нас еще есть и учеба, работа и т.д. Но, тем не менее, проекты это не хобби, которым занимаются иногда, при наличии свободного времени и хорошего настроения. Работа в команде предполагает наличие **обязательств**. То есть, если кто-то отвечает за какое-то задание, остальные полагаются на то, что это действительно будет выполнено. Обратите внимание на следующие советы:



← Глава 1



- В самом начале проекта обсудите, сколько времени каждый из Вас хотел бы инвестировать в проект.
- При составлении плана работы, связанной с проектом (см. 1.4.), отмечайте, сколько времени потребуется на реализацию каждой из задач.
- Прежде чем взять на себя ответственность за что-то, задумайтесь и спросите себя, действительно ли Вы с этим справитесь. Если нет, то не бойтесь сказать это вслух.
- Назначайте на каждом этапе работы так называемого контролера, который проверяет, вовремя ли была выполнена поставленная задача. При возникновении проблем со временем контролер обращается к ответственному лицу и вместе с ним ищет решения.
- Может случиться так, что Вы будете перегружены либо почувствуете сильное переутомление. В данном случае обязательно вовремя обращайтесь к команде, все вместе Вы обязательно сумеете найти решение.



6.2 Работа в международной команде

Предположим, один живет в Братиславе, другой учится в Лейпциге, а третий как раз на практике в Перми, и все трое хотят сделать общий проект. У международной команды много преимуществ: больше идей, больше контактов, интересный обмен опытом. Но работа в международной команде намного сложнее. Даже если Вы все выросли в одном городе, Вы очень отличаетесь друг от друга на момент работы над проектом: возрастом, темпераментом, образованием, характером, здоровьем. Кроме того, люди, которые работают вместе, имеют разные представления о проекте, разные ожидания и разный стиль работы. Все эти факторы могут привести к недоразумениям, проблемам или даже конфликтам, если о них не начать вовремя говорить.



В международной команде различий между участниками намного больше, что повышает риск возникновения конфликтных ситуаций:

- разные языки и/или незнание либо недостаточное владение языком, выбранным для коммуникации;
- разные представления о том, как высказывать критику и похвалу, как обращаться со временем, как реагировать на конфликты и т.д. Если в Вашем окружении принято начинать рабочие встречи с 15- либо 30-минутным опозданием (чтобы у всех была возможность перед началом немного «освоиться» и обменяться последними новостями), то Ваш партнер, возможно, привык начинать все переговоры вовремя, и опоздания воспринимаются как помеха рабочему процессу. То, что в одной культуре кажется самим собой разумеющимся, в другой культуре может казаться странным или даже оскорбительным;
- совместная работа на расстоянии. Очень часто основные этапы работы приходится выполнять на расстоянии друг от друга, и



общение протекает по электронной почте. Этот вид коммуникации скрывает в себе еще больший потенциал для недоразумений, чем все остальные виды работы (см. 6.3.).

Как избежать этих факторов риска и сделать из международного сотрудничества бесценный опыт для каждого участника процесса? Навыки межкультурной коммуникации, к сожалению, нельзя получить из книг. Хорошим стартом может стать участие в межкультурном тренинге, который поможет сориентироваться в тонкостях работы с зарубежными партнерами и предложит инструменты для успешного сотрудничества в дальнейшем. И, конечно, ничто не заменит собственный опыт, приобретенный в работе над проектом.



Ниже Вы найдете несколько рекомендаций, которые позволят Вам более успешно работать в международной команде.

- **Оговаривайте общие правила работы!** Такие правила необходимы международной команде. Еще раз обратите внимание на то, чтобы правила разрабатывались и принимались всеми участниками команды. Это рекомендуется сделать на одной из первых личных встреч, на которой присутствуют все члены команды. Нежелательно делать это по телефону или по электронной почте. Правила не гарантируют полное отсутствие недоразумений, но помогут Вам предотвратить некоторые конфликты.
- **Тренируйте свою межкультурную компетентность!** Осмысленно работайте с культурными различиями и говорите о них. В этом Вам поможет ряд методик. Очень важно воспользоваться ими в самом начале совместной работы. В методическом пособии





«Цель образования — воспитание гражданина» Вы найдете ряд упражнений по межкультурной коммуникации.



- **Говорите о культурных различиях!** Конфликты часто возникают вследствие межкультурных недоразумений: кто-то что-то не так понял, так как предложение было сформулировано недостаточно четко. В данном случае Вам поможет беседа о различиях в восприятии информации. Рекомендуется поговорить с кем-нибудь, у кого есть опыт работы в международных проектах. Более подробную информацию об этом Вы найдете в параграфе 6.5. Тем не менее, большинство конфликтов и недоразумений происходит не из-за различия культур. Конфликты свойственны как международным, так и локальным командам. В международных командах намного выше вероятность того, что настоящие причины конфликта окажутся незамеченными, так как их просто спишут на межкультурные различия.
- **Планируйте больше времени!** Коммуникация в международных командах, как правило, занимает больше времени. Не расстраивайтесь и не нервничайте, если Вам опять приходится писать письмо с комментариями или объясняться по телефону.
- **Будьте приветливы и дружелюбны по отношению друг к другу!**



6.3 Коммуникация

Коммуникация является решающим фактором для работы в команде. Чтобы лучше понимать друг друга, обратите внимание на ряд правил коммуникации.

6.3.1 Правила коммуникации

Слушать и слышать. Слушать — это не значит нетерпеливо ждать, когда Вам снова дадут слово. Слушать — значит услышать и понять позицию собеседника, то есть быть в состоянии в нескольких словах повторить позицию другого. В случае, если Вы что-то не поняли, надо обязательно переспросить.

Менять перспективу. Как правило, если кто-то из членов команды другого мнения, значит, на это были причины. Поэтому, прежде чем отклонить позицию оппонента, попробуйте спросить его, почему он так думает. Или представьте себе, как бы Вы чувствовали себя на его месте. В данном случае необходимо понять и принять тот факт, что есть и другие мнения, которые не обязательно хуже, чем Ваше собственное.

Давать фидбэк (обратная связь). Критика может быть конструктивной и полезной, а может быть и очень обидной. Чтобы избежать неприятной ситуации, рекомендуется критиковать дело, а не человека. Чем нейтральнее и спокойнее сформулирована сама проблема, тем быстрее и конструктивнее будет поиск решения. Фидбэк включает в себя пожелания и предложения по улучшению ситуации. Кроме того, мы, как правило, склонны критиковать и не замечать хорошо сделанной работы. Не забывайте хвалить друг друга!

Уважать себя и других. Старайтесь не обижать, не унижать кого-то, тем более в присутствии всей команды. Если возникает какая-то проблема между двумя членами команды, ее необходимо решать «тет-а-тет», не привлекая к этому остальных.

«Я» вместо «Ты». Говорите только за себя, а не за других! Не стоит упрекать других — гораздо эффективнее формулировать личные впечатления. Итак, «Я не понимаю» вместо «Ты выражаешься совершенно невразумительно!» или «Мне не хватило информации о том, на основе чего ты сделал такое заключение» вместо «Ты всегда уходишь от важного!»

Читать между строк. Как правило, за конфликтом скрывается



гораздо больше, чем формальный повод, который его вызвал. Необходимо обращать внимание на намеки и детали, чтобы понять, в чем заключалась реальная проблема. Может быть, все дело в том, что сами того не замечая, Вы обидели своего собеседника и то, что он Вам ответил — это естественная реакция защиты.

Уверенность в своих силах. Критика является неотъемлемой частью рабочего процесса, и редко удается угодить всем. Поэтому не имеет смысла оправдываться. В конечном итоге главное — быть в мире с самим собой. Делать что-то в угоду остальным, поступаясь своими принципами, явно не лучший выбор.

6.3.2 Средства коммуникации

Решающим фактором в процессе коммуникации является выбор и согласование **средств коммуникации**. При этом обязательно проверьте, есть ли у всех участников коммуникации доступ к выбранным средствам общения? Электронная почта (e-mail), несомненно, является очень практичным способом общения, но если как минимум двое из Вас могут проверять почту только раз в неделю, то обязательно возникнут проблемы. В таком случае гораздо проще общаться по телефону. Если же члены команды живут в разных странах, то телефонные переговоры достаточно быстро могут Вас разорить. Договоритесь о том, какими средствами коммуникации Вы будете пользоваться и выясните, есть ли необходимые технические предпосылки для подобной коммуникации.

Примеры инструментов коммуникации:

- встреча / личный разговор,
- телефон,
- e-mail,
- SMS,
- Skype (бесплатная интернет-телефония),
- Chat или ICQ,
- почта,
- факс,
- Intranet (например, с общим календарем),
- записки,
- видео либо телефонная конференция и т.д.

6.3.3 Особенности общения по e-mail

Электронная почта — это дешевое, практичное и быстрое средство общения. Казалось бы, лучше не придумаешь! Но, на самом деле,



это не совсем так. Кто из нас не сталкивался с недоразумениями из-за неправильно сформулированной мысли или ошибками в списке адресов для рассылки? Электронная почта может переносить только деловую информацию. Настроение и намеки передать с помощью смайликов достаточно сложно. Никогда нельзя до конца быть уверенным, что сообщение будет понято именно так, как Вы предполагали. К тому же, у Вас нет возможности пояснить при личной беседе, что именно Вы имели в виду.

Кроме того, иногда использование электронной почты сопровождается рядом технических проблем, например, слишком большие приложения не уходят адресату либо документы не открываются. Чтобы избежать данных факторов риска и сделать электронную почту действительно эффективным средством общения, придерживайтесь нескольких простых правил:

- Пишите **коротко**, формулируйте мысли предельно **четко**.
- **В одном письме** старайтесь сконцентрироваться **на одной теме**.
- Обязательно указывайте **понятную тему сообщения**. Например, если Вам необходим фидбэк, пишите в теме письма: «Протокол. Просьба ответить до 14 апреля».
- Отправляйте почту не в html-формате, а в **текстовом формате**, иначе существует риск, что не все сумеют прочитать сообщение.
- Приложения сохраняйте не в формате .doc, а в формате **.rtf или .pdf**. Если оригинальное форматирование неважно, то можно сохранить документ в формате .txt.
- Прежде чем отправлять письмо, посмотрите, **сколько «весит»** ваше **приложение**. Если объем приложения превышает 1 МВ, обязательно спросите у того, кому предназначено сообщение, сможет ли он его получить.
- При использовании мейлинг-листов: если Вы хотите ответить кому-то одному, обязательно **проверьте адрес**, чтобы не получилось так, что Вы пишете всей группе.
- Очень важно: **не ссорьтесь через e-mail!** Если вам кажется, что Вас обидели, обсудите это при личной встрече или по телефону.

И если Вам необходима дополнительная информация по этому вопросу, загляните на www.email-anleitung.de (только на немецком языке).

Источник: Servicestelle Jugendbeteiligung: Das Handbuch für regionale Servicestellen Jugendbeteiligung, Schüler- und Jugendinitiativen, Berlin 2005.

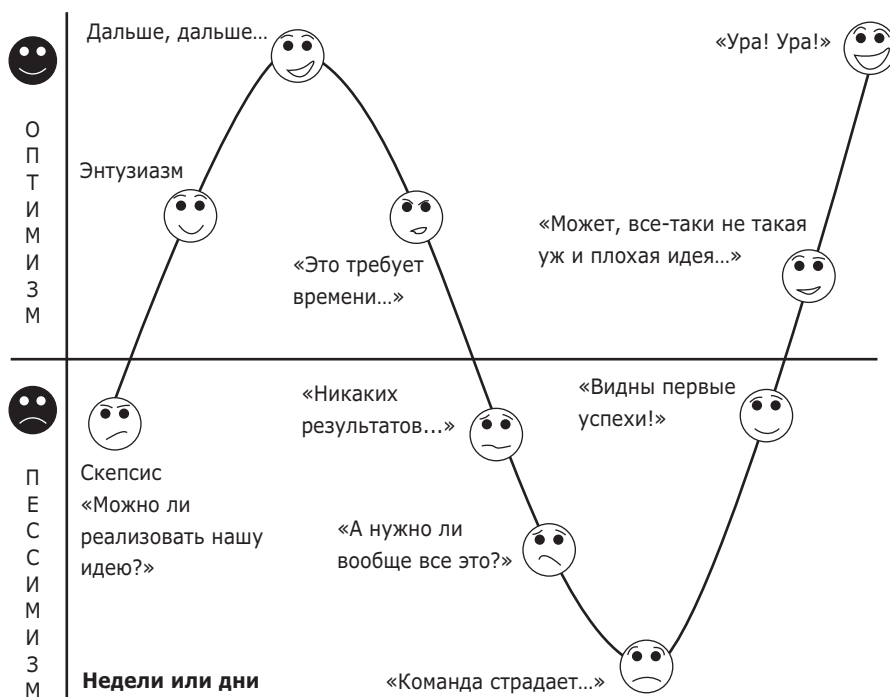


6.4 Мотивация в команде

Вопрос о мотивации обычно появляется в тот момент, когда все замечают, что мотивация отсутствует. В самом начале, как правило, все в восторге от идеи и у всех достаточно времени и желания для того, чтобы заниматься проектом. Но в какой-то момент, если требуется длительная концентрация усилий, если работа становится скучной, если учеба и другие дела начинают отнимать слишком много времени, желание работать над проектом пропадает. В худшем случае возникает разочарование, и человек отказывается работать в проекте.

Это звучит парадоксально, потому что мотивация для работы у каждого человека своя. Это тот фактор, который нельзя планировать, но можно примерно предсказать, на каких этапах проекта мотивация может снизиться. Когда все идет хорошо, в команде отличная атмосфера и, как следствие, у всех высокая мотивация. А когда возникают проблемы и сомнения, нередко появляется вопрос, а имеет ли смысл затрачивать такие усилия? Иногда мотивация пропадает только у нескольких человек. В каждом проекте такие ситуации бывают, их следует рассматривать как рабочий процесс и знать, что в какой-то момент ситуация снова нормализуется.

Мотивация и ход проекта



Источник: www.machwasdraus.de, ein Internetangebot von JUGEND für Europa, der Deutschen Agentur für das EU-Aktionsprogramm JUGEND.



Существуют два вида мотивации. «Первичная мотивация» — обычно объединяет людей, которые что-то хотят вместе сделать. «Рабочая мотивация» — позволит Вам не бросить дело на полпути, даже если в какой-то момент оно покажется Вам скучным.

Хорошая идея может мотивировать людей к работе в самом начале. У них появится желание участвовать в проекте. Но хорошей идеи недостаточно, чтобы мотивировать людей на всем протяжении проекта. Работа, как правило, связана с преодолением множества трудностей. Кроме того, приходится отказываться от многих приятных вещей, на которые раньше находилось время. Нужно постоянно бороться, убеждать людей. Но если бы у проектной деятельности были только негативные стороны, неужели кто-то доводил бы проекты до конца? Итак, что же мотивирует людей продолжать работу, несмотря на сложные обстоятельства?

Первичная мотивация

Люди мотивированы что-то сделать, если:

- они понимают и разделяют цели проекта;
- они видят свою существенную роль в проекте;
- они понимают и ценят свою роль в проекте;
- они чувствуют себя комфортно в этой роли;
- они видят свою «выгоду» — личное развитие, интересные контакты, возможность путешествовать и т.д.

Рабочая (длительная) мотивация

Люди мотивированы продолжать работу над проектом, если:

- они постоянно видят цели проекта;
- они видят, что их работа приносит пользу проекту, их вклад ценят;
- они видят, что их работа имеет положительное влияние на окружающий их мир;
- они видят, что в проекте задействованы все участники;
- они получают удовольствие от работы;
- они могут говорить о проблемах и вовремя давать выход опасениям;
- рабочая нагрузка не становится невыполнимой;
- тяжелые фазы работы обязательно сопровождаются разрядкой и юмором.

На все перечисленные факторы мотивации у Вас есть определенное влияние. Вы можете создать условия для того, чтобы люди **хорошо чувствовали себя** в Вашем проекте и **были мотивированы к дальнейшей работе**. Например, устраивая регулярные встречи команды, Вы можете обратить внимание на то, что цели и актуальная



информация по проекту известны всем, что работа распределяется относительно равномерно. Если Вы заметите, что кто-то недоволен, пригласите этого человека на дополнительный разговор.

Есть еще несколько способов мотивировать людей, например, с помощью:

- бесплатной еды, маленьких подарков,
- возможности путешествовать и узнавать новые регионы,
- возмещения дорожных расходов на рабочую встречу,
- возможности повышения квалификации,
- возможности быть соавтором публикации или попробовать себя в каком-то новом деле (например, сделать дизайн буклета, или интернет-страницы),
- получения рекомендательных писем,
- праздника или вечеринки и т.д.

Важно: **признание** является очень значимым фактором мотивации. Добровольные проекты, как правило, не оплачиваются — тем важнее другие способы признания. Самый простой и самый важный из них, пожалуй, личная благодарность. Пожатие руки и сердечное «спасибо за твою помощь» — этого иногда достаточно, чтобы мотивировать уставших помощников для следующих этапов проекта. Если в команде не хватает личного признания, проекту не хватает человеческих отношений.





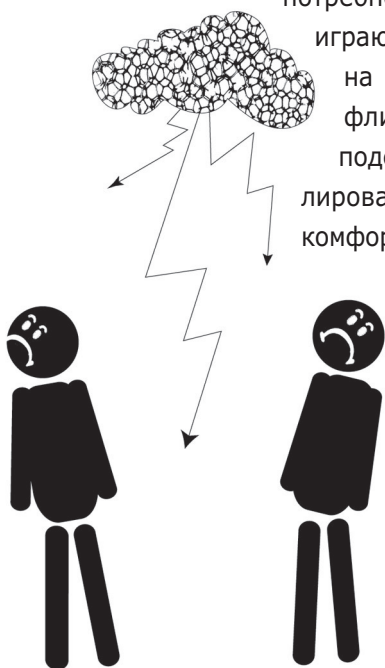
6.5 Конфликты в команде

В работу над проектом человек всегда включается вместе со всеми своими личными качествами. Человек идентифицирует себя с интересным для него делом иногда в гораздо большей степени, чем со скучным рефератом для учебы. Данная идентификация может привести к тому, что и конфликты будут восприниматься намного серьезней, чем все предполагали вначале. А совсем избежать конфликтов, как правило, не удастся. Конфликты возникают в случаях, когда люди на протяжении определенного промежутка времени интенсивно работают над общим делом.

Конфликтные ситуации провоцируются несогласованными чувствами, мыслями и действиями людей. Цели одного человека или группы людей (как кажется) не могут быть реализованы, не обидев кого-нибудь из членов команды. Причиной возникшей конфликтной ситуации может быть следующее:

- различные цели, ценности, интересы и потребности,
- различные ожидания,
- доминантность одного человека или группы,
- плохая коммуникация, недостаточная информированность,
- ограниченные ресурсы (время, деньги, техника, ...),
- межкультурные различия (также в разрешении конфликтов),
- и еще целый ряд других, часто очень личных причин.

Как раз в межкультурных группах страхи перед незнакомым, перед агрессией или опасение остаться непонятым, а также индивидуальные потребности, например, в информации, защищенности и признании играют решающую роль. Такие конфликты могут даже повлиять на ход проекта в целом. Искусство успешно разрешать конфликтные ситуации заключается в том, чтобы не подавлять подсознательные опасения, а учиться работать с ними и формулировать их как потребности. Таким образом, создается именно та комфортная атмосфера совместной работы, в которой все чувствуют себя уверенно.



Предотвратить легче, чем лечить. Многих конфликтов удастся избежать, если в самом начале выяснить ожидания каждого из участников от проекта, выработать правила работы в команде и правила коммуникации, поддерживать командный дух с помощью разных совместных мероприятий, обращать внимание на то, чтобы у всех всегда была одинаковая информация. Как правило, у всех конфликтов длинная предыстория, поэтому относитесь с самого начала серьезно к спорным моментам. Во время



планирования проекта обязательно предусматривайте **время для фидбэка**, когда каждый имеет возможность сказать свое мнение. Если в этот момент возникает какая-то проблема, ее сразу можно проговорить и найти способы решения.

Если назревает конфликт, не следует его игнорировать и ждать, пока он разрешится сам собой — необходимо вовремя **принять соответствующие меры**. Но конфликты необязательно негативно сказываются на проекте, иногда они помогают организовать последующую работу более эффективно. Проблематичные пункты в работе над проектом сразу обсуждаются в команде, и это намного лучше, чем если кто-то извне укажет Вам на их существование. Конфликты можно успешно разрешать, придерживаясь определенной схемы действий.

Во-первых, необходимо, чтобы участники конфликта **сформулировали свои позиции**. В данном случае особенно важно, чтобы у всех сторон было достаточное количество времени, чтобы высказаться. Не забывайте о правилах коммуникации, то есть как можно меньше упрекать и как можно более четко выражать собственные эмоции и потребности. Посредник, или **медиатор**, может помочь поддержать разговор на деловом уровне и подвести итог беседы. Очень часто участники конфликта бывают удивлены тому, насколько меняется мнение о ситуации, если попробовать рассмотреть ее с другой перспективы. Основная цель в данном случае — попробовать встать на место партнера и понять, какими мыслями и чувствами он руководствуется. Кроме того, необходимо, чтобы участники проекта **сформулировали свои пожелания**. Причем как можно более конкретно: мало сказать «Перестань подавлять меня своим авторитетом!». Вместо этого лучше назвать конкретные рекомендации к действию: «Я хотел бы, чтобы ты давал мне высказаться; чтобы ты не говорил в моем присутствии на иностранном языке, которого я не понимаю; я хотел бы, чтобы мои предложения учитывались» и т.д. Для решения проблемы можно также воспользоваться другими методами, например, мозговым штурмом. Таким образом, конфликт можно рассматривать как возможность выхода на новый, более конструктивный уровень отношений. По завершении этой фазы можно выработать некоторое соглашение о правилах поведения, которое будет принято обеими сторонами.

Совет: попробуйте отнестись к конфликту спокойно и с чувством юмора. Это не означает, что Вы несерьезно относитесь к проблемам. Напротив, Вы показываете, что в жизни бывают и более сложные ситуации и что из-за одного конфликта не возникнет угрозы для всего проекта.





6.6 Внутренняя оценка работы команды

По завершении проекта необходимо произвести внутреннюю оценку работы команды. Часто по итогам проекта делают так называемый «блиц-опрос». Это короткий раунд, в течение которого каждый из участников проекта отвечает на вопрос «Как я себя чувствую после проекта?». Тем не менее, одной этой методики недостаточно. Особенно, если команда хочет и дальше работать вместе, необходимо произвести систематический анализ совместной работы. Если кто-то из членов команды не чувствует себя комфортно, можно проверить, что изменилось в динамике развития Ваших отношений и в поведении кого-то из коллег. Говорите от первого лица, не упрекая Ваших коллег, и не перебивайте друг друга. Оценка работы команды рассматривайте отдельно от оценки успешности проекта в целом.



← Глава 8

Как планировать оценку работы команды, Вы узнаете подробнее в главе 8 «Оценка эффективности».



Чек-лист «Личные перспективы»	
Что побудило меня придумать такую идею? Какую проблему — личного или общественного характера — решает мой проект?	
Какие ценности и какие цели направляли меня в реализации проектной идеи?	
Чего я ожидаю от себя и от участников команды?	
Что с нами обязательно должно случиться , чего не должно произойти ?	
Сколько времени я могу инвестировать в проект?	
Какие ресурсы и как я могу задействовать в проекте (знания, навыки, контакты, деньги, материальные ресурсы)?	
Чему я хочу научиться в процессе работы над проектом, какой опыт я хочу получить?	
Какие именно блоки работы я могу взять на себя в этом проекте?	
Что может помешать мне реализовать проект и достичь поставленных целей?	
Что я хочу выразить с помощью проекта?	
Какие правила работы для меня важны?	

Источник: Die Organizer-Spirale.



Чек-лист «Работа в команде»	
Какое мнение у команды по отношению к мотивам, проблемам и действиям отдельных членов команды?	
Какие правила необходимо соблюдать? (Регулярные встречи, распределение ролей и функций, формирование схемы принятия решений и информирования участников.)	
Есть ли функции внутри команды, о которых Вы уже договорились ? (Модерация встреч, то есть кто-то наблюдает за тем, чтобы сохранялись согласованные рамки, чтобы выслушивалось мнение всех участников команды, следит за тем, чтобы делалось резюме и т.д.)	
Какие правила необходимы для успешного сотрудничества ? (Пунктуальность, обязательность и т.д.)	
Каким образом планируется дальнейшая работа команды ?	

Источник: *Die Organizer-Spirale*.

Глава 7: Работа с участниками проекта



7.1 Набор участников и коммуникация	151
7.2 Оформление визы	158
7.2.1 Посольства и консульства	158
7.2.2 Приглашение	159
7.2.3 Оформление визовых документов	159
7.3 Страховка	161
7.4 Организационные вопросы	162
7.4.1 Выбор места проживания	162
7.4.2 Питание	163
7.4.3 Заезд	163
7.5 Создание атмосферы	165
7.5.1 Открытость и прозрачность коммуникации	165
7.5.2 Вовлечение участников в работу	166
7.5.3 Равноправие	167
7.5.4 Проведение совместных вечеринок	168
7.6 Оформление документации по проекту	169
Чек-лист «Объявление о наборе участников проекта»	171
Чек-лист «Письмо участникам проекта перед мероприятием»	172
Чек-лист «Подготовка вечеринки»	173





Работа с участниками проекта

В этой главе речь идет о работе с участниками до начала проекта, во время его проведения и после окончания.



Важно: если Вы работаете в международной команде, планируйте достаточное количество времени для подготовки! Договоренности, которые достигаются на расстоянии сотен километров на иностранном языке, требуют большего количества времени, чем в пределах одного города. Кроме того, если Вы планируете дорожные расходы и заранее покупаете билеты, вероятность получить низкие тарифы намного больше.





7.1 Набор участников и коммуникация

Выбор участников семинара является частью работы с общественностью. Четвертая глава поможет Вам выработать стратегию отбора участников. Далее еще несколько полезных рекомендаций по поводу коммуникации с участниками проекта до его начала.



Глава 4 →

До того, как Вы начнете спрашивать прохожих о том, не хотят ли они принять участие в Вашем проекте, задумайтесь, какие именно участники Вам необходимы? Мотивированность, заинтересованность, открытость, дружелюбие — это те качества, которые каждая проектная команда хочет видеть у своих участников. Тем не менее, влияние на отбор участников оказывает еще и содержание проекта, например, знание иностранных языков или теоретические знания. Поэтому рекомендуется разработать так называемый **«профиль участника»**. Для этого можно воспользоваться анализом Вашей целевой группы (см. параграф 1.2.3).



Глава 1 →

Для того, чтобы потенциальные участники проекта узнали о Вашем намерении, рекомендуется подготовить **объявление о наборе** участников, которое должно включать в себя всю важную информацию по Вашему проекту. То есть человек, потенциально заинтересованный в участии, должен без дополнительных вопросов получить представление о том, что Вы предполагаете делать, как, где и когда состоится проект и сколько это стоит. Кроме того, объявление должно содержать информацию о том, какие документы необходимо предоставить для участия в проекте (автобиографию, мотивационное письмо, тематическое эссе, фотографии и т.д.). Обратите внимание на то, что объявление о наборе участников должно отражать суть Вашего проекта. То есть, если Вы планируете практические ролевые игры, не стоит подробно описывать теоретические аспекты Вашей работы; или же, если Вы рекламируете семинар о проблемах выживания в отдаленных районах области, быть может, не стоит выбирать бумагу самого лучшего качества и цветные фотографии. Чек-лист в конце главы, а также пример на следующей странице помогут Вам правильно составить объявление о наборе участников.



Пример объявления о наборе участников

Международная молодежная программа
«Гражданская активность каждый день — 2007»

Коллегия им. Теодора Хойса Фонда имени Роберта Боша, Министерство культуры и молодежной политики Пермского края и АНО «Институт Гражданской Активности» объявляют конкурс на участие в международной программе «Гражданская активность каждый день»

Хочешь быть активным? Хочешь реализовывать собственные идеи и участвовать в общественной жизни своего региона? Тогда наша программа — для тебя! О том, что такое гражданская активность в современном демократическом обществе и о том, как делать проекты, ты узнаешь, став победителем международного конкурса «Гражданская активность каждый день».

Победителей ожидает:

- участие в семинаре на одну из трех тем в апреле:
 - _ «Роли мужчины и женщины: проблемы гендера в современной России»;
 - _ «Свой среди чужих, чужой среди своих: что такое толерантность?»;
 - _ «Гражданская ответственность и гражданские свободы: что значит быть гражданином в современной России?».
- разработка и реализация собственной проектной идеи
- проектная встреча в июле
- рабочие встречи, мастер-классы с тренерами международного уровня — с мая по ноябрь 2007 г.,
- подведение итогов года работы — конец ноября 2007 г.

Программа «Гражданская активность каждый день» поддерживает конкретных людей, но не организации, в которых могут состоять соискатели!!! Финансовая поддержка проектов коллегатов и коллегаток осуществляется из грантового фонда программы.

Для участия необходимо **оформить заявку:**

1. Заполнить анкету на участие в программе.
2. Приложить к заполненной анкете свою фотографию.
3. Написать мотивационное письмо.
4. Предоставить рекомендательные письма от референтных лиц или организаций.

Контакты с организаторами конкурса:

АНО «Институт гражданской активности»,
тел.: (342) 18 29 21,
e-mail: gakd_konkurs@mail.ru.

Заявку необходимо подать до 11 марта 2007 года по электронной почте. Прошедшие первый тур будут приглашены на собеседование. Организаторы программы «Гражданская активность каждый день» желают Вам удачи и ждут Ваших заявок!!!



Перед тем, как Вы начнете официальную рассылку информации о конкурсе, Вам необходимо принять решение о **процедуре набора** (в том случае, если Вы предполагаете проводить конкурс на участие в проекте). Кто приглашен в жюри? Каковы критерии отбора участников? При этом необходимо создать условия для независимого и прозрачного отбора. Членов жюри рекомендуется пригласить заранее.

Примеры критериев отбора участников:

- качество и креативный подход к написанию заявки,
- рекомендательные письма,
- квотирование по странам,
- квотирование по половому признаку,
- личностные качества и факторы,
- возраст,
- знание языков,
- участие в подобных программах,
- опыт проектной и добровольческой деятельности,
- прочие знания и навыки (например, водительские права, навыки работы с компьютером и т.д.).

В команде должен быть как минимум один человек, который отвечает за **коммуникацию с участниками**. Для участников проекта намного проще общаться с одним членом команды, который будет передавать им всю информацию, чем получать отрывочные письма с определенными блоками информации от всей проектной команды. Кроме того, поскольку в данном случае координатор владеет всей информацией, отправляемой участникам, и получает все их ответы, ему намного проще выяснить, какие вопросы задаются чаще всего и где потенциально могут возникнуть проблемы.

Как только Вы определили участников Вашего проекта, рекомендуется как можно быстрее связаться с ними. Таким образом, Вы сможете проверить, не изменились ли планы у Ваших участников. Как правило, незадолго до начала проекта выясняется, что один или два человека в силу объективных причин не могут принять участие в проекте, поэтому рекомендуется завести так называемый «лист ожидания». Если есть возможность, то пригласите к участию в проекте на одного человека больше. В таком случае, если кто-то в последнюю минуту откажется, то это не отразится на проекте в целом. Не забудьте проинформировать тех, кого Вы не выбрали для участия в проекте. Лучше всего написать им короткое письмо по электронной почте. Старайтесь придерживаться делового стиля, укажите, что желающих принять участие в проекте оказалось намного больше, чем мест, которые Вы могли бы предложить. В данном случае рекомендуется также воздержаться от замечаний личного характера.



Не забывайте о том, что в самом начале работы Ваши участники мало знают о проекте, поэтому необходимо заранее подготовить и разослать всю **важную информацию о проекте**. Кроме того, можно заранее сформулировать Ваши ожидания от участников проекта. В отдельных случаях участники могут быть вовлечены в подготовку проекта; например, они могут оформить какие-либо материалы или выполнить определенные задания. Таким образом, с самого начала работы участники проекта будут относиться к проекту более серьезно и чувствовать свою ответственность за успешную реализацию проекта.



Пример письма участникам проекта

Семинар: «Свой среди чужих,
чужой среди своих:
что такое толерантность?»

Даты проведения:

Место проведения:

Контактное лицо:

Тел.:

e-mail:

Дорогие участники и участницы семинара!

Через две недели мы встретимся с Вами на семинаре в поселке Уральский (недалеко от г. Нытва). В течение 10 дней мы будем вместе работать по теме **«Свой среди чужих, чужой среди своих: что такое толерантность?»**.

Из этого письма Вы узнаете, что Вас ожидает во время семинара, как к нему подготовиться, как добраться до места проведения семинара и что необходимо учитывать при покупке билетов.

1. Концепция семинара

Тема нашего семинара — «Свой среди чужих, чужой среди своих: что такое толерантность?».

В центре внимания следующие вопросы:

- что такое «толерантность»?
- границы толерантности,
- я и (ин)толерантность,
- толерантность и конфликт,
- как гражданская активность помогает в решении проблем толерантности,
- навыки проектного менеджмента.

В поиске ответов на эти вопросы мы опираемся на Ваш опыт и уже имеющиеся знания и компетенции. Поэтому наш семинар — это **не научная конференция** или экспертный совет, а форум, в котором большое внимание уделяется личному



мнению наших участников. Мы постарались подготовить программу таким образом, чтобы у нас было время и для напряженных дискуссий, и для свободного общения.

2. Программа семинара

В приложении к этому письму Вы найдете предварительную программу семинара (см. приложение 1).

3. Проекты

Во время семинара мы предлагаем Вам совместно с другими участниками программы «Гражданская активность каждый день» разработать собственный проект. Тренеры помогут каждой команде максимально подготовить эти проекты для успешной реализации. По решению жюри (заседание состоится 15 июня 2007 г.) будут отобраны лучшие проекты, которые получат финансовую поддержку в рамках программы.

4. Как подготовиться к семинару

Подумайте о том, какой проект Вы хотели бы реализовать. Если пока ничего не приходит в голову — не страшно! Семинар необходим для того, чтобы у Вас появились идеи, — на это рассчитан отдельный рабочий блок в программе.

Будьте готовы рассказать несколько слов о Вашем городе.

Не забудьте также взять с собой:

- хорошее настроение,
- любимую музыку,
- удобную обувь,
- удобную одежду для работы в помещении и на улице,
- цифровой фотоаппарат (если есть возможность),
- камера (если есть возможность),
- ноутбук (если есть возможность),
- диктофон (если есть возможность),
- гитары и прочие музыкальные инструменты приветствуются.

5. Покупка билетов и возмещение дорожных расходов

Семинар состоится в поселке Уральский. Как доехать до места проведения семинара, см. в приложении 2.

Вы должны приехать к месту проведения семинара **9 апреля 2007 г. до 16:00 часов.**

Планируйте Ваш отъезд на **20 апреля 2007 г. с 10:00 часов.**

Пожалуйста, сохраняйте все билеты и чеки, так как **только при наличии оригиналов** мы сможем возместить Вам дорожные расходы! Обязательно купите билет на обратную дорогу и привезите с собой не только оригинал, но и его копию!



6. Контакт

Контакт с координаторами программы осуществляется, как правило, через электронную почту. Если у Вас есть вопросы, обращайтесь к **Петру Павлову** или **Анне Образцовой**. Их e-mail: gakd_konkurs@mail.ru. В особых случаях звоните по телефонам: _____ (перед семинаром).

7. Особые пожелания

Пожалуйста, сообщите нам до 1 апреля, если Вам необходимы письма-освобождения от учебы/работы. Укажите, на чье имя написать такое письмо, куда его отправить (телефон, факс, электронная почта).

Если Вы вегетарианец/ка или придерживаетесь особой диеты в связи с состоянием здоровья, пожалуйста, сообщите нам об этом до 1 апреля.

Дополнительную информацию о программе «Гражданская активность каждый день» в Пермском крае Вы сможете получить на сайтах: www.theodor-heuss-kolleg.de и www.vsesvoi.ru

Мы с нетерпением ждем встречи и надеемся на продуктивный семинар. Огромный привет от тренеров!

P.S. Обязательно подтвердите получение этого письма.



Чек-лист «Письмо участникам проекта» в конце главы поможет Вам проверить, всю ли информацию Вы включили в письмо.

Пример отказа

[Имя], добрый день!

Большое спасибо за твой интерес к участию в проекте Коллегии им. Теодора Хойсса фонда им. Роберта Боша и Министерства культуры и молодежной политики Пермского края «Гражданская активность каждый день». К сожалению, мы вынуждены сообщить, что по итогам заседания жюри ты не был/а выбран/а для участия в проекте. Мы желаем тебе успехов в твоей дальнейшей работе и надеемся на сотрудничество в рамках других проектов.

С уважением,

Координаторы проекта



Совет: незадолго до мероприятия рекомендуется лично обзвонить участников проекта. В этом случае Вы сможете выяснить последние организационные вопросы и уточнить, все ли смогут приехать. Для Ваших участников это знак того, что их приезд важен и что Вы стараетесь учесть их пожелания и потребности.





7.2 Оформление виз

В международном проекте, как правило, рано или поздно приходится заниматься вопросами, связанными с получением визы. Это не очень сложно, если соблюдать необходимые формальности и начать оформлять визы заблаговременно. Далее Вы найдете несколько практических советов, которые помогут Вам правильно подготовить документы. В любом случае необходимо учитывать, что у каждой страны существуют свои правила оформления въездных документов, поэтому указанная ниже информация не претендует на полноту и правильность и призвана лишь показать, как примерно протекает процесс работы. Очень важно в самом начале позвонить в соответствующее посольство или консульство и узнать о порядке получения визы.



Важно: планируйте на весь процесс работы с документами как минимум шесть недель (начиная от подготовки и подачи документов и заканчивая получением паспортов).

7.2.1 Посольства и консульства

Прежде всего, необходимо ответить на следующие вопросы:

- **Кто занимается выдачей виз?** Как правило, визовыми вопросами занимается посольство или консульство. Адреса, телефоны и факсы консульств и посольств России во всем мире можно найти на сайте Министерства иностранных дел РФ: www.mid.ru.
- **Кто является контактным лицом?** В каждом посольстве работает несколько десятков сотрудников. Хорошо, если Ваше приглашение попало на стол специалисту. Поэтому, обязательно звоните заранее и спрашивайте, на чье имя необходимо отправить приглашение.
- **Кто может помочь?** Например, если Вы реализуете проект в области культуры, рекомендуется информировать отдел по вопросам культуры. Зная о Вас заранее, атташе по культуре может поддержать Вас в решении визовых вопросов.
- **Кто должен написать приглашение?**
- **На каком языке должно быть приглашение?**
- **Необходимо ли предоставлять приглашение в оригинале или достаточно отправить факс?**
- **Какие документы кроме приглашения необходимы?**
- **Нужна ли копия паспорта?**
- **Есть ли возможность избежать визовых сборов?** Если проект способствует «взаимопониманию между народами», проходит в рамках культурного и молодежного обмена и не является коммерческой деятельностью или туристическим обменом, есть



основание попросить консульство об освобождении от визовых сборов.

7.2.2 Приглашение

Для того чтобы Ваши документы приняли в посольстве на рассмотрение, Вам необходимо приложить к документам **приглашение**. Оформить приглашение может гражданин принимающей страны (частное приглашение), организация (юридическое лицо) или государственные структуры. Частное приглашение могут оформлять совершеннолетние граждане страны, **постоянно проживающие** на территории государства. В России для начала необходимо обратиться в отделение ОВИРа (Отделение виз и регистраций) в Вашем городе. Юридические лица (фирмы, НКО, университеты, школы и т.д.) также имеют право приглашать иностранных граждан. При этом, как правило, необходимо предоставить посольству документы, удостоверяющие подлинность существования фирмы, например, копия записи в торговом реестре с подписью исполнительного директора. К документам прилагается копию паспорта.

Для оформления приглашения необходимы следующие данные участника:

- фамилия, имя (как написано в паспорте),
- гражданство,
- дата рождения,
- место рождения,
- место проживания,
- паспортные данные:
 - дата выдачи,
 - место выдачи,
 - номер паспорта,
 - срок действия.



Важно: при оформлении приглашения не забудьте заложить 2 дня на приезд и отъезд участников дополнительно к сроку пребывания.



Совет: не забудьте попросить поддержку в освобождении от визовых сборов!



7.2.3 Оформление визовых документов

Координатор проекта составляет письмо с просьбой оказать поддержку в получении визы с указанием причин, по которым необходим въезд



Работа с участниками проекта

в страну (см. образец в конце главы). Не забудьте указать, если Ваше мероприятие проходит в рамках культурного или молодежного обмена между двумя странами. Все страны, с которыми у России есть соглашение о сотрудничестве в рамках культурных и молодежных проектов, указаны на сайте Министерства иностранных дел РФ.

Все документы рассылаются участникам по почте в оригинале, а копия приглашения отправляется факсом в посольство. Обязательно запишите себе номер факса посольства и номера сотовых телефонов участников на тот случай, если во время собеседования в посольстве потребуются дополнительные документы. С полным пакетом документов участники отправляются в посольство и получают визу (необходимо обратить внимание на то, что процесс обработки документов в посольстве может занять от нескольких дней до нескольких недель). Если визу в посольстве получают одновременно несколько человек, рекомендуется подавать документы сразу для всей группы. Выясните заранее, достаточно ли, если в посольство приедет один человек и привезет документы всей группы.



Совет: если участник проекта живет далеко от посольства или от консульства, можно попробовать получить визу через туристическое бюро или обратиться за поддержкой в отдел международных отношений университета или администрации.



7.3 Страховка

Как организаторы мероприятия, Вы должны позаботиться о том, чтобы у всех участников проекта было обязательное **медицинское страхование** и **страхование от ответственности за причинение имущественного ущерба**. Если у участников нет страховки или если действие их страховки не распространяется на другие государства, Вам обязательно нужно позаботиться о необходимом страховом договоре.

В России страховка стоит примерно 30 рублей за день пребывания иностранного гостя на территории страны. Ваши участники могут сами заключить страховой договор для пребывания за рубежом у себя на родине. Обратите внимание на то, что российские консульства в некоторых странах принимают только страховки от определенных страховых компаний. Заранее узнайте, с какой страховой компанией лучше заключить договор.

Внимание: перед началом мероприятия убедитесь еще раз в наличии страховки у всех участников проекта.



Кроме того, рекомендуется заключить договор на **страхование от ответственности за причинение имущественного ущерба** на весь период проведения проекта. Такая страховка поможет Вам в тех случаях, если участники проекта (или гости) случайно что-то сломают или испортят.

Для тех проектов, в которых Вы используете большое количество техники и транспорта, рекомендуется заключить договор о транспортном страховании и страховании техники. Цена страховки в данном случае варьируется в зависимости от общей стоимости техники.



7.4 Организационные вопросы

В каждом проекте необходимо организовать приезд и отъезд участников, а также их проживание и питание. Этот параграф содержит информацию, касающуюся организационных вопросов проведения международных и региональных проектов.

7.4.1 Выбор места проживания

Иногда Вы заранее можете сказать, где бы Вы хотели провести мероприятие. Иногда бывает, что поиск места проведения начинается только после начала работы по проекту. Прежде чем Вы займетесь поисками, необходимо подумать, каким требованиям должно отвечать место проживания участников.

Иногда место проведения проекта и проживания диктует сама **тема**. Если, например, Вы решите посвятить свой проект поискам следов какого-либо исторического события, обращайтесь на связь места проведения и темы проекта, и, в то же время, учитывайте необходимость безопасности участников.

Чтобы максимально упростить схему заезда участников, необходимо обратить внимание на то, чтобы место проведения проекта было хорошо **доступно** с точки зрения транспорта. Есть ли рядом вокзал? Как доехать от вокзала до места проживания? Если мероприятие длится несколько дней, то Ваши участники наверняка приедут с багажом и им будет не очень приятно идти пешком один или два километра от остановки до места проживания. Если в Вашем проекте есть представители других государств, обратите внимание на наличие в городе, где Вы собираетесь делать проект, аэропорта. Кроме того, проверьте, есть ли рядом с местом проживания автобусные, трамвайные или троллейбусные остановки? Если нет, вам придется часто пользоваться услугами такси или арендовать автобус, что может быть достаточно дорого.

Участники должны **комфортно чувствовать** себя в том месте, где они живут. Вам не обязательно бронировать номера в дорогих гостиницах. Достаточно, если комнаты участников будут светлыми и чистыми. Обратите внимание на достаточное количество душевых и туалетов, длинные очереди в душ не способствуют улучшению групповой динамики.



Совет: имеет смысл посоветоваться с тренерами, которые уже работали в этом регионе и могут помочь Вам сориентироваться.



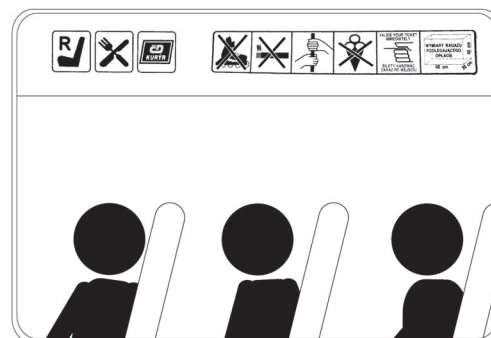
7.4.2 Питание

Питание также играет немаловажную роль при выборе места проживания. Посмотрите, возможно ли обеспечить полноценное питание участников? Надо ли готовить самим? Как можно организовать кофе-паузы? Не забудьте учесть пожелания участников проекта, которые в силу каких-то причин не едят отдельные продукты (мясо, рыба и т.д.). Эти детали необходимо выяснить еще до начала проекта и обязательно сказать об этом ответственным за питание. Кроме того, в международных проектах обращайте внимание на различные привычки в еде. Например, в Германии едят сырое мясо, в других странах пятница всегда «рыбный день» и т.д. Помните, питание — это не побочная задача, а важное условие для хорошего самочувствия участников.

7.4.3 Заезд

Для многих участников наибольшую проблему составляет именно приезд на проект. Иногда им приходится преодолевать значительные расстояния на автобусе, иногда происходят сбои в расписании поездов и т.д. Стресса в поездке будет намного меньше, если участники добираются не поодиночке. По электронной почте рекомендуется разослать всем участникам проекта **общий список контактов**, чтобы они могли договориться, кто, с кем, как и когда сможет приехать. В письме обязательно указать, оплату какого вида транспорта и в каком виде Вы можете на себя взять (оплату плацкарт, оплату автобусных билетов и т.д.).

Уже в момент объявления конкурса на участие в проекте, необходимо подумать, кого Вы хотите пригласить. Например, добираться несколько дней из Сибири на поезде в Москву ради мероприятия на один день не очень логично. Основные критерии для выбора маршрута путешествия: **быстро, дешево, несложно**. Самая короткая дорога не всегда самая оптимальная. Надо подсчитать, сколько может быть пересадок, будет ли необходимость делать транзитную визу и достаточно ли времени, чтобы пересест с одного поезда на другой. Если участники Вашего проекта впервые выезжают из своего города, необходимо обратить на них особое внимание и оказать максимальную поддержку в организации поездки.



Для участников очень важно и очень приятно, если их **встречает на вокзале** кто-то из членов команды. Поэтому необходимо заранее узнать, кто и когда приезжает. Участники, которые добираются в группе, могут доехать до места проведения проекта сами.



Описание пути должно быть кратким и доступным. Его необходимо отправить повторно незадолго перед отъездом участников. Описание должно быть настолько подробным, чтобы его поняли люди, которые не знают Вашего города и (в случае с международным мероприятием) не владеют русским языком. Не забудьте указать номера телефонов, по которым с Вами можно связаться в экстренных случаях, лучше всего написать номера мобильных телефонов.

В месте проживания участников рекомендуется подготовить **теплый прием**, чтобы они почувствовали себя как дома. Нарисуйте забавный плакат со словами приветствия! Постарайтесь сделать так, чтобы на месте проживания участников лично поприветствовал хотя бы один член команды. Подготовьте напитки и что-нибудь перекусить, особенно для тех участников, которые приедут очень рано или очень поздно. Участники как можно скорее должны получить номера или, если они приехали раньше, место, где можно было бы оставить багаж. Для официального приветствия лучше создать соответствующую **праздничную** обстановку, но не забудьте, что участники Вашего проекта могут быть уставшими с дороги и не затягивайте первый вечер.

При распределении номеров для участников есть две возможности. Либо они сами выбирают, с кем они хотели бы жить, либо Вы заранее распределяете номера. Не всем участникам проекта нравится, когда решение об их расселении принимает проектная команда, поэтому рекомендуется обыграть «выбор соседа» в рамках какого-нибудь конкурса, например, вытягивая жребий. Чем дольше длится проект, тем больше внимания необходимо уделять личным предпочтениям участников. Провести одну ночь в комнате с кем-то, кто тебе не нравится, обычно не проблема, но если речь идет о двух неделях, то лучше обратить на это внимание. В самом начале работы над семинаром рекомендуется показать участникам помещения, в которых будет проходить мероприятие. Можно, например, пробежаться паровозиком, останавливаясь у важных аудиторий. Так участники намного быстрее почувствуют себя группой, и будет создана необходимая для дальнейшей работы атмосфера доверия.



7.5 Создание атмосферы

Хорошая атмосфера — залог успеха Вашего проекта. Поэтому одна из самых важных задач проектной команды — позаботиться о создании хорошего настроения. Основные правила коммуникации (см. главу 6) действуют и для семинаров. В фокусе этого параграфа — общение с участниками проекта.



Глава 6 →



7.5.1 Открытость и прозрачность коммуникации

Если Вы работаете с молодежью, то часто это первый проект Ваших участников, и они впервые уехали так далеко от дома самостоятельно. Поэтому у них нередко возникает ощущение беспокойства. Проектная команда должна очень четко улавливать такие настроения, стараться как можно более **открыто и доброжелательно** общаться с участниками и всерьез воспринимать их проблемы и заботы. Очень важно уделять всем участникам одинаковое количество внимания. Чтобы возникла атмосфера доверия, необходимо быть честным и открытым к потребностям участников. Это не значит, что необходимо бросаться устранять малейшие неудобства, но если возникает какая-то серьезная проблема, то лучше попытаться сразу ее решить, чем не замечать ее существования. Однако правило открытой коммуникации не распространяется на конфликты в команде. Подобные разногласия следует решать внутри команды, так как знание о внутренних проблемах проекта может вызвать у участника чувство неуверенности. Обратите еще раз внимание на главу 6, в которой рассказывается о работе в команде и об условиях успешной коммуникации.



Глава 6 →



Участникам проекта необходимо **настроиться на то, что их ожидает**. Чтобы их сориентировать, рекомендуется как можно раньше разослать программу мероприятия и перед началом работы еще раз подробно рассказать, что и когда Вы собираетесь делать. Рекомендуется также предоставить участникам проекта возможность предложить собственные идеи. Кроме того, полезно каждое утро на плакате писать программу дня. Старайтесь сообщать участникам обо всех изменениях в программе как можно раньше.

Кроме фидбэка, который обычно проводится в конце дня, планируйте достаточное количество времени на **неформальное общение** участников друг с другом и с проектной командой. Неформальный контакт помогает в дальнейшем более конструктивно решать проблемы и недоразумения.



7.5.2 Вовлечение участников в работу

Во время проведения проекта рекомендуется **включать** участников **в организационную работу**. Они вполне могут брать на себя выполнение каких-либо небольших заданий, например, отвечать за подъем других, делать перед началом работы разминку для разогрева участников (в зарубежной литературе ее часто называют Warming-Up, в российских источниках — энерджайзер). И, конечно же, участники вполне могут взять на себя организацию вечерней программы. Это снимет с проектной команды дополнительные обязанности, а участникам семинара позволит в полной мере ощутить себя частью рабочего процесса.

Кроме того, важно, чтобы участники имели возможность повлиять на **содержательный компонент** программы. Проектная команда должна с самого начала напоминать участникам о том, что их предложения по улучшению программы приветствуются. В таком случае участники



воспринимают семинар не только как «мероприятие сверху», но и как пространство, в котором они могут реализовать собственные идеи. Сделать это можно, например, во время подведения итогов в конце каждого дня или, наклеив на стены большие листы бумаги, на которых участники могут написать свои предложения по улучшению семинара. Рекомендуется относиться к пожеланиям участников очень серьезно и стараться максимально их учитывать.

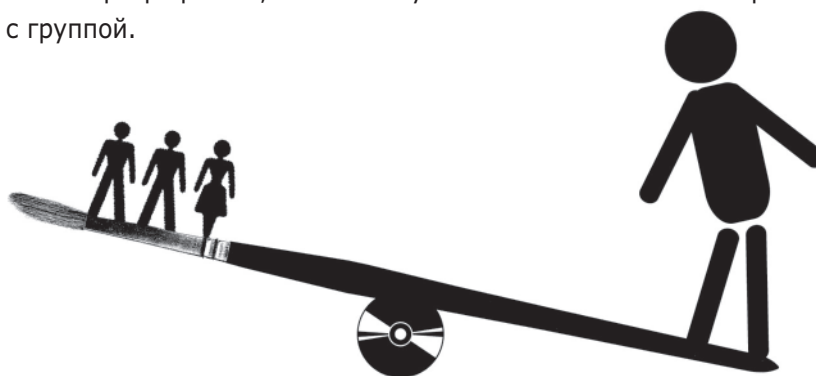
7.5.3 Равноправие

Доминантное поведение одного из участников проекта — это проблема, которая часто встречается при работе с группами. Члены проектной команды должны вовремя распознавать признаки такого поведения и суметь так построить обсуждение этой проблемы, чтобы группа сама нашла решение. Важно, чтобы инициатива обсуждения исходила от участников. Не настаивайте на том, чтобы решение принималось в ходе общей дискуссии, иногда полезно дать возможность участникам сформулировать свое мнение и свои пожелания письменно. Участников, которые предпочитают «держаться в тени», лучше всего спросить об их мнении напрямую или более активно включать их в рабочий процесс, предложив взять на себя какую-то часть ответственности.

Особенно в международных группах, где рабочий язык семинара является родным для определенного количества участников, очень часто возникает проблема **языковой доминантности**. Работать с этой проблемой можно, с одной стороны, создавая максимально комфортную атмосферу, а с другой стороны, предлагая разнообразные методики. Если уровень знания языка очень сильно варьируется, следует использовать упражнения, в которых когнитивные (языковые) формы выражения играют второстепенную роль. Хорошей альтернативой для таких случаев являются, например, упражнения, включающие элементы театрального или изобразительного искусства. Многие участники чувствуют себя более комфортно в небольших группах. Некоторые из рекомендаций для урегулирования конфликтов, приведенных в параграфе 6.5, также могут оказаться полезными при работе с группой.



Глава 6 →





7.5.4 Проведение совместных вечеринок

Праздники и вечеринки — неотъемлемая составная часть любого проекта, и их значимость намного выше, чем просто приятное времяпрепровождение. Праздники дают проекту «второе дыхание», дарят новую мотивацию для продолжения работы и дают участникам проекта возможность познакомиться друг с другом в неформальной обстановке, что, в свою очередь, очень положительно отражается на рабочем процессе.

Праздники в проекте рекомендуется планировать с самого начала. Конечно, спонтанные вечеринки самые лучшие, но чтобы не было неприятных недоразумений, не рекомендуется пускать ход вечеринки на самотек. Прежде всего это правило касается заключительных вечеринок. В данном случае особенно важно включить участников в подготовку мероприятия. Рекомендуется создать так называемый «**оргкомитет**», который соберет все идеи, будет координировать подготовительную работу и распределять обязанности.

Чтобы праздник проходил в приятной и комфортной атмосфере, необходимо запланировать на него **достаточное количество времени**. Если участники в последний момент пакуют чемоданы и отчитываются за дорожные расходы, создать соответствующую атмосферу будет непросто.

Праздник запомнится, если заранее спланировать особый **кульминационный момент** вечера. Это может быть презентация последних двух недель работы в проекте, какая-нибудь игра, заставляющая вспомнить наиболее приятные и веселые рабочие моменты. Более тщательно подготовиться к вечеринке Вам поможет чек-лист в конце главы.

Организация праздника — это подходящий способ **поблагодарить** за работу не только участников, но и Ваших помощников и обслуживающий персонал. Им тоже хочется признания. Может быть, Вы придумаете для них какой-то небольшой подарок и заложите таким образом основу для продолжения сотрудничества.



7.6 Оформление документации по проекту

После проведения заключительного мероприятия у Вас еще останется много работы. Необходимо подвести итоги проделанной работы и отправить участникам документацию по проекту.

Сохраняйте все результаты работы. Например, фотографируйте плакаты или переписывайте их содержание, составляйте протоколы работы или ведите документацию по проекту. Более подробно об этом см. главу 4. Очень важно, чтобы участники проекта получили эти протоколы как можно раньше и могли пользоваться ими для своей работы «на местах». Если протокол придет только через два месяца, то у участников уже не будет ни желания, ни мотивации его использовать.



Глава 4



В конце мероприятий участники очень часто выражают желание остаться в контакте друг с другом. Рекомендуется во время проекта попросить каждого проверить те контакты (адрес, телефон, e-mail, скайп и т.д.), которые у Вас есть и, в случае необходимости, их обновлять. После окончания мероприятия разошлите всем участникам списки по электронной почте. Таким образом Вы обеспечите **контакт участников друг с другом** и по завершении Вашего проекта.

В заключение рекомендуется провести оценку проекта внутри команды. Более подробную информацию о том, как это сделать, Вы найдете в главе 8.



Глава 8





Пример письма участникам проекта после завершения работы по проекту

Дорогие участники,

мы надеемся, что Вы все удачно добрались до дома и уже немного отдохнули от нашего с Вами напряженного графика работы.

Мы собрали все Ваши пожелания и комментарии по поводу работы над проектом, и в ближайшее время Вы сможете узнать о том, что у нас получилось, на нашей веб-странице (адрес).

Документация по результатам работы круглых столов и работы в командах сейчас как раз обрабатывается. Эту информацию Вы также в ближайшее время получите по e-mail.

Ниже краткое содержание пакета документации

- [название 1],
- [название 2],
- и т.д.

Чтобы Вы могли общаться напрямую друг с другом, отправляем Вам в приложении список контактов всех участников проекта.

Пожалуйста, не забудьте отправить нам оригиналы проездных билетов и документов до 17.02.2008 г.

Нам было очень приятно работать с Вами. Большое спасибо, что Вы нашли время принять участие в нашем проекте. Будем рады новым встречам. Не забудьте проинформировать о результатах Вашей работы всех, кто работает с подобными темами и кому интересны подобные семинары.

С уважением,

Ваша проектная команда.



Чек-лист «Объявление о наборе участников проекта»	
Соответствует ли стиль объявления характеру проекта ?	
Написан ли текст доступным языком ? Соблюдена ли логика описания проекта?	
Привлекает ли дизайн объявления внимание?	
<p>Есть ли в объявлении следующая информация:</p> <ul style="list-style-type: none"> • описание мероприятия, • тема, цель, программа, • время, • место, • стоимость (оплата участия, а в том случае, если Вы берете на себя расходы, точно указывайте, какие именно и на каких условиях), • описание потенциальных участников проекта (возраст, профиль, география проживания), • требования к участникам проекта, • список необходимых документов (например, рекомендательное письмо, эссе и т.д.), • руководители проекта, исходная ситуация, • контактные адреса. 	



Чек-лист «Письмо участникам проекта перед мероприятием»	
Приветствие	
Цель программы и семинара	
Место проведения семинара / место проживания	
Возможности заезда (железная дорога, автобус и т.д.)	
Подробное описание пути и план города либо ссылки на интернет-источники	
Список участников (чтобы они могли договориться о совместной поездке)	
Кого необходимо встретить на вокзале, в аэропорту?	
Что взять с собой (какие-то предметы, одежду и т.д.)?	
Пожелания относительно питания (вегетарианцы, аллергики)	
Контактные адреса и телефоны членов команды, кому звонить в случае крайней необходимости, на что обращать внимание при дальнейшем контакте?	
Просьба ответить на письмо	



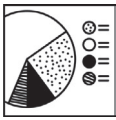
Чек-лист «Подготовка вечеринки»	
Когда мы планируем устроить вечеринку (время подготовки, отдых)	
Где (место, музыка, атмосфера)?	
Приглашаем ли мы гостей?	
Подготовлено ли помещение (декорации, танцпол, сидячие места)?	
Что будет из еды, напитков (шампанское для первого тоста, чипсы)?	
Есть ли у мероприятия кульминация, центральное действие (вручение подарков, презентация, танец, костер, игра и т.д.)?	
Подготовлен ли первый тост (выражение благодарности участникам, хозяевам вечера, помощникам и т.д.)?	
Подготовлены ли сертификаты? Есть ли все необходимые печати и подписи? Правильно ли написаны имена?	
Все ли в курсе предстоящего праздника? (В информации о вечеринке обязательно указать точное начало. Подумайте, понадобятся ли помощники для приема гостей!)	
Что нужно взять с собой? (Например, предметы для декорирования, особая одежда или костюмы.)	

Глава 8: Оценка эффективности проекта



8.1 Для чего нужна оценка эффективности проекта?	177
8.2 Как это делается? Планирование и проведение оценки	178
8.3 Формы оценки эффективности проекта	180
8.4 Инструменты и методики оценки	181
Чек-лист «Оценка эффективности проекта»	184
Пример анкеты для оценки семинара	185

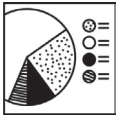




Оценка эффективности проекта

Все когда-то заканчивается... И проекты тоже. Оценка — это последний, завершающий этап работы над проектом, который представляет собой комплексный процесс, начинающийся с ответа на вопрос «Что мы хотим оценить?» и заканчивающийся выводами, которые основываются на результатах проекта и способствуют улучшению качества последующей работы.





8.1 Для чего нужна оценка эффективности проекта?

Оценка необходима не только для контроля успешности проекта (сумели ли мы достичь поставленных целей?) и оценки процесса реализации проекта (как мы оцениваем ход реализации проекта?), но и для осмысления обучающего эффекта проекта (чему мы научились благодаря проекту?). Время и усилия, затраченные на оценку, оправданы, потому что:

- Оценка помогает своевременно выявить **конфликтный потенциал и проблемные ситуации** во время реализации проекта.
- Оценка обеспечивает **повышение качества проекта**. Члены команды учатся на собственных успехах и ошибках и приобретают знания и навыки, необходимые для работы в дальнейшем.
- Оценка помогает грамотно **представить успехи проекта широкой общественности**. Если Вы проанализировали, насколько были достигнуты цели проекта, то Вы сможете намного лучше представить его результаты: у Вас возникает ощущение конкретных успехов. Кроме того, итоги оценки проекта можно использовать в качестве визитной карточки для работы с грантодателями, партнерами и спонсорами в следующих проектах.
- Оценка представляет собой **основу для отчета по проекту перед грантодателем**. Предоставление результатов проекта по его завершении является одним из основных требований грантодателей. Написать подобный отчет гораздо проще, если Вы предварительно произвели внутреннюю оценку.
- Оценка — необходимый **завершающий этап реализации проекта**. Оценивая проект, мы подводим символическую черту, сигнализирующую финальный этап проекта. Итоговая оценка и вечеринка в честь завершения проекта помогают нам осознать окончание проекта и настраивают на новые проекты.

Если преимущества оценки проекта очевидны как для его участников, так и для команды, то она проходит без особых сложностей. Рекомендуется перед началом оценки объяснить, **что Вы собираетесь делать и для чего это необходимо**.



8.2 Как это делается? Планирование и проведение оценки

Оценка — это контрольный инструмент не только на завершающем этапе проекта, но и во время его реализации. Это не только анкета, которую Вы раздаете в конце семинара участникам. Оценка включает в себя следующие элементы:

- определение критериев успешности и инструментов оценки проекта,
- промежуточную оценку во время реализации проекта,
- итоговую оценку на этапе завершения проекта.

Это значит, что на оценку необходимо планировать временные и финансовые ресурсы. Для того чтобы провести оценку правильно, ответьте на следующие вопросы:

1. Что необходимо оценивать?

Имеется в виду часть проекта, которую необходимо оценить. Формулировка может быть достаточно абстрактной, например, «наш семинар».

2. Какие именно аспекты необходимо оценивать?

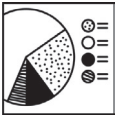
На данном этапе необходима более точная формулировка. Например, «насколько довольны участники», «общая организация семинара», «работа команды по подготовке семинара». Ориентируйтесь на поставленные цели! Если цель проекта сформулирована как «по итогам семинара участники ознакомились с основами проектного менеджмента», то в качестве оцениваемого аспекта видится «представление участников о проектном менеджменте».

3. Каким образом мы можем измерить успешность проекта? Каковы наши минимальные требования?

На этапе планирования проекта Вы уже выявляли критерии успешности. Теперь выделите для каждого критерия один или несколько вспомогательных критериев. Например, критерием успешности Вашего мастер-класса по проектному менеджменту была «мотивированность участников для реализации собственных проектов». В таком случае Вашим минимальным стандартом могут стать «как минимум четыре мини-проекта участников, реализованные во время мастер-класса» и «один проект, реализованный по завершении мастер-класса».

4. Какие инструменты мы хотим использовать?

В данном случае имеются в виду конкретные методики проведения оценки: анкеты, интервью, наблюдение, точечная диаграмма-мишень,



блиц-опрос и многие другие. Более подробно об этом далее. В качестве подходящих для нашего примера методов оценки можно назвать опрос участников и наблюдение.

Во время мероприятия убедитесь, что выбранные Вами инструменты оценки соответствуют ситуации. Если Вы видите, что методики недостаточно пригодны или слишком затратны в плане времени или других ресурсов, подумайте, как их можно откорректировать, изменить или дополнить.

При проведении оценки обратите внимание на следующие этапы ее реализации:

1. Анализ материала

Собранную Вами во время оценки информацию необходимо проанализировать и сравнить результаты с выделенными критериями успешности. Таким образом Вы сможете ответить на вопрос «Достигли ли мы поставленной цели?».

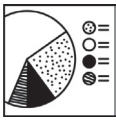
2. Обсуждение результатов

Обсудите результаты оценки в команде! Отнеситесь к результатам серьезно, но всегда рассматривайте их в определенном контексте. Например, участники были недовольны экскурсией в зоопарк. Если Вы учтете, что в тот день шел сильный дождь, то Вы, возможно, поймете причины недовольства участников и не станете записывать его на свой счет.

3. Подведение итогов

В заключение обязательно спросите себя: «Чему нас научили результаты оценки? Что в следующий раз мы сделаем по-другому?». Чтобы Ваши намерения не остались пустыми обещаниями, Вы можете разработать общие правила для будущей проектной работы в форме чек-листа. Например, «Если Вы организуете концерт, то необходимо приглашать выступающие группы за три месяца до начала мероприятия». Не забывайте о начинающих проектных менеджерах, и если Вас попросят совета, делитесь Вашим опытом и чек-листами.





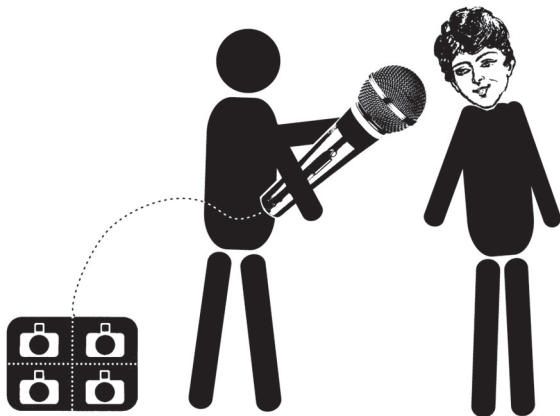
8.3 Формы оценки эффективности проекта

Существуют две основные формы оценки эффективности проекта: внутренняя и внешняя.

Работая с **внутренней оценкой**, Вы анализируете самих себя. Преимущество данной формы оценки заключается в том, что Вы хорошо знаете проект и можете оценить процесс его реализации. Такая оценка имеет смысл, если Вы хотите отследить внутренние процессы (например, работа в команде) или сравнить Ваши личные цели с результатами работы по проекту. Возможности внутренней оценки ограничены при анализе мнения участников проекта или его эффективности.

Работая с **внешней оценкой**, Вы анализируете впечатление о Вас и о Вашем проекте извне. Таким образом, Вы можете оценить, соответствует ли мнение широкой общественности о проекте Вашим представлениям. Внешняя оценка — это хорошая возможность получить полезные советы, новые идеи и информацию к размышлению.

Так как обе формы оценки имеют как преимущества, так и недостатки, рекомендуется комбинировать внешнюю и внутреннюю оценки. Делая внешнюю оценку, обращайтесь внимание на то, что участники должны иметь возможность высказать свою критику как анонимно, так и в присутствии команды.





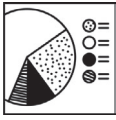
8.4 Инструменты и методики оценки

Важно, чтобы инструменты оценки соответствовали как формату, так и целям мероприятия. Прежде чем выбрать какой-либо инструмент, ответьте на следующие вопросы:

- От кого мы хотим получить информацию? Обращаемся ли мы к каждому в отдельности или к группе?
- Когда мы планируем проведение оценки? Это промежуточная оценка во время реализации с целью коррекции хода проекта или итоговая оценка на финальной стадии реализации проекта?
- Какой тип информации нам необходим? Структурированная или спонтанная? Количественная (мы хотим опросить большое количество участников) или качественная (мы беседуем с несколькими, но очень подробно)?
- Каким образом мы хотим зафиксировать информацию: в письменной форме, как аудио- или видеозапись, как фотографии?

Таблица на следующей странице поможет Вам выбрать подходящую методику.





Оценка эффективности проекта

Методика	Подходит для ...	Тип информации	Информация фиксируется ...
Краткое высказывание каждого по определенному вопросу («блиц-опрос»)	небольшие группы, промежуточная оценка	спонтанная, качественная	аудиозапись или письменная форма (пометки)
«Точечная диаграмма-мишень»	большие и маленькие группы, промежуточная оценка, итоговая оценка с очень большими группами	спонтанная, качественная	письменная форма (пометки) или фото
Обсуждение в группе	небольшие группы, итоговая оценка	спонтанная, структурированная, качественная	аудиозапись или письменная форма (пометки)
Опрос с карточками	небольшие группы, итоговая оценка	структурированная, качественная	письменная форма
Фидбэк на стенах	средние и большие группы, промежуточная оценка, итоговая оценка в очень большой группе	спонтанная, качественная	письменная форма
Письменный опрос	отдельные участники, маленькие и большие группы, итоговая оценка	структурированная, качественная и количественная	письменная форма
Интервью	отдельные участники, промежуточная и итоговая оценка	структурированная и спонтанная, качественная и количественная	аудиозапись, письменная форма или видео-запись
Рисунок	индивидуально, небольшие группы	спонтанная, качественная	рисунок
Наблюдение	маленькие или большие группы, промежуточная или итоговая оценка	спонтанная, качественная	видео или письменная форма (пометки)
Анализ текстов (например, резонанс в прессе)	итоговая оценка	структурированная, качественная и количественная	письменная форма, аудио или видеозапись



Данные методики подробно описаны в пособии «Цель образования — воспитание гражданина».



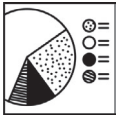
Примеры

В зависимости от формы мероприятия можно комбинировать различные методики оценки. Ниже мы описываем несколько примеров.

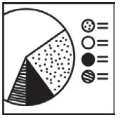
«У входа в зал, где размещалась выставка, мы установили “стены для фидбэка”, чтобы посетители могли поделиться своими впечатлениями. Одним из критериев было количество посетителей. В качестве цели мы сформулировали “50 посетителей в день” и были очень рады тому, что результат превзошел наши ожидания. После реализации проекта мы обсудили результаты в команде. Результатом данной встречи был список советов на будущее, который должен предотвратить ошибки, допущенные нами. В ближайшее время мы планируем оформить пресс-папку со статьями в СМИ, которая должна выявить, как проект был воспринят посетителями выставки и прессой».

«Так как наш семинар длился пять дней, мы запланировали промежуточную оценку, чтобы при необходимости сразу отреагировать, если участникам будет чего-то не хватать. Ежедневно мы проводили небольшой оценочный блок, который занимал не более десяти минут. При этом мы старались использовать разнообразные методики: опрос-молния, барометр настроения, точечная диаграмма-мишень и т.д. По окончании семинара мы провели небольшое анкетирование участников. Сложность состояла в сборе заполненных анкет. У участников было “чемоданное настроение”, но все-таки нам удалось получить 80 % анкет. После семинара мы провели внутреннюю оценку в команде при помощи опроса с карточками».

«Целевой аудиторией нашей акции были дети от 6 до 10 лет. Акция должна была быть спонтанной и динамичной. Поэтому мы отказались от стандартного анкетирования и предложили детям нарисовать ответ на вопрос: «Что ты сегодня возьмешь с собой из нашей игры?». Мы были очень удивлены тому, каким успехом пользовалось это задание и сколько полезной информации нам дали эти картинки! В дополнение к этому мы побеседовали с несколькими детьми, а также попросили незадействованного в проекте эксперта понаблюдать за процессом и прокомментировать результат».



Чек-лист «Оценка эффективности проекта»	
<p>1. Подготовка оценки:</p> <p>Что необходимо оценивать? (Этап проекта.)</p> <p>Какие аспекты данного этапа проекта необходимо оценить?</p> <p>Каким образом мы измеряем степень успешности?</p> <p>Каковы наши минимальные требования?</p> <p>Какие инструменты оценки мы хотим применить?</p>	
<p>2. Проведение оценки</p>	
<p>3. Анализ материала</p>	
<p>4. Обсуждение результатов</p>	
<p>5. Подведение итогов</p>	



Пример анкеты для оценки семинара

Здравствуйте!

Для того, чтобы мы могли качественно улучшить нашу работу, нам необходимо Ваше мнение по поводу семинара. Поэтому мы просим Вас заполнить эту анкету. Пожалуйста, не забудьте сдать ее до Вашего отъезда.

Спасибо за участие!

Координаторы проекта.

Для начала несколько общих вопросов:

1. Возраст

2. Пол

а мужской

б женский

3. Как Вы узнали об этом семинаре?

а от друзей, членов семьи и знакомых

б от преподавателей

в через СМИ (радио, газеты и т.д.)

г через другие проекты

д по E-Mail

е прочее

4. Если Вы отметили «е», укажите источник информации:

Вопросы по организации семинара:

5. В целом семинар был организован:

1 очень хорошо

2 хорошо

3 так себе

4 скорее плохо

5 плохо

6. Объем программы был:

а оптимально подобран

б нормальный

в программа была перегружена

г прочее, а именно



7. Организация рамочной программы была:

- 1 просто супер
- 2 хорошая
- 3 нормальная
- 4 скорее плохая
- 5 плохая

8. Ваши предложения по улучшению организации:

Вопросы по содержанию семинара:

9. Как Вы оцениваете семинар с точки зрения его содержания?

- 1 просто классно
- 2 хорошо
- 3 о'кей
- 4 не очень
- 5 плохо

10. Были ли у Вас конкретные ожидания от семинара?

- а да
- б нет

11. Если «да», то какие?

12. Осуществились ли эти ожидания?

- а да, полностью
- б да, частично
- в нет
- г не знаю

13. Считаете ли Вы, что во время семинара Вы чему-то научились?

- а да
- б да, в какой-то степени
- с нет
- d не знаю



14. Если да, то чему Вы научились?

15. Как Вы оцениваете семинар в целом?

- 1 очень успешный семинар
- 5 хорошо
- 2 средне
- 3 скорее плохо
- 4 плохо

16. Хотели ли бы Вы принимать участие в следующем семинаре?

- а да, совершенно точно
- б нет
- в да, вероятно
- г пока не знаю
- д возможно

17. По какой теме Вы хотели бы работать на следующем семинаре?

18. Ваши замечания по форме анкеты:

Спасибо за содействие!



Литература по оценке эффективности проекта:

Валюшицкая И.В. Путеводитель по оценке проектов / КРМОО Центр «Сотрудничество на местном уровне». — Красноярск, 2005. — 72 с.

Источники

Кроме литературы, указанной в тексте путеводителя, при подготовке материалов были также использованы следующие публикации:

Grobe, Rasmus; Kreusel, Imke: **Navigationshilfe für Umweltbewegte – Methoden für erfolgreiches Engagement**, München 2004.

Litke, Hans-Dieter; Kunow, Ilonka: **Projektmanagement**, Planegg / München 2004.

Robert Bosch Stiftung, Junge Wege in Europa: **Dokumentation der Projektberatung in Karlovy Vary**, 23.–25. September 2005.

Stiftung MITARBEIT (Hrsg.): **Die Organizer-Spirale – Eine Anleitung zum Mächtig-Werden für Kampagnen, Initiativen, Projekte**, Bonn 1998.

Stiftung MITARBEIT, socius Organisationsberatung GmbH (Hrsg.): **Eigenmittel erwirtschaften. Eine Navigationshilfe für gemeinnützige Träger**, Bonn 2004.

Theodor-Heuss-Kolleg der Robert-Bosch-Stiftung: **Dokumentation der Fortbildung «Fundraising»**, 24.–28. April 2004 in Berlin.

Theodor-Heuss-Kolleg der Robert-Bosch-Stiftung: **Erfahrungen kann man (mit-)teilen – Ergebnisse des Open Space beim Bilanzseminar 2003–2004**.

Tolon, Pauline: **Dokumentation des Qualifizierungworkshops «Projektmanagement»**, 03.–05. Februar 2006 in Naumburg.

Seminarunterlagen von Dr. Wolfgang Schröder
www.dr-schroeder-personalsysteme.de

www.de.wikipedia.org

Полезные ссылки

Методические рекомендации и повышение квалификации:

www.ngoschool.ru

Фонд развития некоммерческих организаций «Школа НКО».

Организация, предлагающая консультирование и повышение квалификации сотрудников НКО в области управления проектами, менеджмента, финансового администрирования, юриспруденции, психологии, фандрайзинга и PR.

www.cs-network.ru

Объединяем усилия: портал движения общественно-активных школ, содержит библиотеку в помощь по проектной работе.

www.crno.ru

ЦРНО: Центр развития некоммерческих организаций.

Организация, поддерживающая гражданские инициативы и некоммерческий сектор путем консультирования и повышения квалификации. Выпускает бюллетень по российским и зарубежным фондам и грантам.

www.trainet.org

Виртуальный ресурсный центр для некоммерческих организаций.

На сайте собрана информация, включающая в себя новости НКО, библиотеку по темам, касающуюся разных областей проектного менеджмента, а также информацию о тренингах и услугах для НКО.

www.good.cnt.ru/prNew.html

Центр общественных связей «Гражданин».

На сайте содержатся методические материалы PR по для гражданского сектора.

www.openlibrary.acdi-cida.ru

Публичная библиотека НКО.

www.youthrussia.ru

Национальный совет молодежных и детских организаций в России.

Информация о грантах и конкурсах в сфере работы с молодежью, возможность поиска партнеров, методические пособия по фандрайзингу, PR, правовым условиям деятельности.

www.cpolicy.ru

Глоссарий терминов фандрайзинга.

Гранты и конкурсы:

www.vsesvoi.ru

Сайт комитета по молодежной политике Пермского края. Информация о грантах, конкурсах, фестивалях, семинарах, программах обмена и повышения квалификации.

www.rinti.ru/grants

Сайт «Гранты и конкурсы», курируемый ЗАО «Интернет-ресурсы», РИНТИ. Информация о грантах и конкурсах для социально-экономических, культурных, образовательных и научных проектов некоммерческих организаций и инициативных групп граждан в России и странах СНГ.

www.dimsi.net

Портал общероссийской общественной организации «Детские и молодежные социальные инициативы» (ДИМСИ), информация о грантах и конкурсах для молодежных и детских объединений.

www.donorsforum.ru

Форум доноров — объединение крупнейших частных и общественных российских и иностранных благотворительных организаций, работающих в России.

www.npf.ru

Фонд «Новые перспективы» — некоммерческое негосударственное объединение. Основная цель деятельности — проведение детских и молодежных программ для развития коммуникационного пространства, улучшения имиджа молодежи в обществе, содействия становлению молодежного лидерства в различных областях политики, бизнеса, культуры и образования.

www.asi.org.ru

Агентство социальной информации. Информация о молодежных программах и обменах, грантах и конкурсах, благотворительности и добровольческой деятельности.

www.media.karelia.ru/~resource/fond/

Список зарубежных фондов, поддерживающих проекты в сфере науки, культуры и образования. Разделы по странам.

www.youthlinx.ru

Молодежная Программа «LINUX», информация о конкурсе грантов «Молодежные инициативы».

www.ombudsman.gov.ru

Официальный сайт уполномоченного по правам человека в Российской Федерации, содержит информацию о всероссийских грантах и конкурсах в сфере прав человека, информацию о неправительственных правозащитных организациях.

www.unicef.org/russia/ru/

ЮНИСЕФ — Детский фонд Организации Объединённых Наций. Основная цель работы ЮНИСЕФ в России — защита и поддержка прав детей на безопасное, здоровое и счастливое детство. Информация о программах фонда.

Стратегическое планирование:**www.mid.ru**

Министерство иностранных дел Российской Федерации, адреса и телефоны посольств и консульств России во всех странах мира.

www.mon.gov.ru

Министерство образования и науки РФ, документы о государственной политике в образовании, молодежной политике; новости международного сотрудничества, конкурсы, тендеры, информация о национальном проекте «Образование».

www.delrus.cec.eu.int

Представительство Европейской комиссии в России. Общие сведения и последние новости о процессе европейской интеграции, политике ЕС, а также программе технического сотрудничества с Россией.

www.urbanecomomics.ru

Фонд «Институт экономики города» — негосударственная и некоммерческая организация. Институт является аналитическим центром, главная задача которого — анализ социальных и экономических проблем развития муниципальных образований, разработка практических предложений, рекомендаций по реформированию региональной и городской экономики, сопровождение реализации конкретных проектов. Библиотека, результаты исследований разных сфер социальной жизни городов.

Поиск партнеров и контакты:**www.youthrussia.ru**

Национальный совет молодежных и детских организаций в России. Информация о грантах и конкурсах в сфере работы с молодежью, возможность поиска партнеров, методические пособия по фандрайзингу, PR, правовым условиям деятельности.

www.youthforum.org

Европейский молодежный форум. Поиск партнеров.

www.po-nemezki.ru Проекты и программы обмена с Германией.

Поиск партнеров и контактов.

www.obmen.org

Российская общественная организация, обмен между Россией и странами Европы. НРО развивает четыре основных направления: волонтерский обмен, школьный обмен, культурный обмен и образование в области прав человека.

www.ifap.ru/links/index.htm

Программы ЮНЕСКО «Информация для всех» в России. Программа создана в качестве платформы для международных дискуссий о правовых, этических и социальных аспектах информационного общества, совершенствовании доступа к информации, являющейся общественным достоянием, сохранении информации. Библиотека с методическими и правовыми пособиями и документами.

Ссылки на иностранных языках:

www.jugendbeteiligung.info Портал с информацией о молодежи и политике в Германии и за ее пределами на немецком языке.

www.civiceducationproject.org

Портал с информацией о гражданском образовании молодежи, конференциях, стипендиях и т.д. на английском языке.

www.kulturportal-russland.de

Портал с информацией о культуре и гражданском обществе, а также информация о немецких и европейских грантах для России.

www.joe-list.de

Платформа молодых экспертов в центральной и восточной Европе, информация о стажировках, грантах, стипендиях, конференциях и семинарах на немецком и английском языках.

www.europeanmovement.org

Международная организация в поддержку объединенной Европы и гражданского общества на английском языке.

www.youthineurope.com

Информация о молодежных программах обмена, грантах и конкурсах на английском языке.

Партнеры публикации

Программа лекторов Фонда

имени Роберта Боша предоставляет стипендии молодым выпускникам немецкоязычных вузов. Наряду с преподаванием различных предметов, лекторы реализуют собственные

проекты в высших учебных заведениях Центральной и Восточной Европы. Начиная с 2006/2007 учебного года, программа работает по четырем направлениям: менеджмент в сфере образования, образование взрослых, развитие организации и аспирантская программа. Каждое из направлений предполагает получение дополнительной квалификации, и поддерживает лекторов в работе по их профилю. Таким образом, стипендиаты приобретают дополнительный опыт в сфере преподавательской деятельности и проектной работы, знакомятся с одной из стран Центральной и Восточной Европы и вносят свой вклад в сотрудничество между Германией и странами Центральной и Восточной Европы.

Контакт:

Координатор программы

Ина Вернер

Universität Hohenheim, Osteuropazentrum (770), Lektorenprogramm

тел.: +49 (0)711 45 92 39 70

факс: +49 (0)711 45 92 27 71

e-mail: lektoren@uni-hohenheim.de

www.bosch-stiftung.de/lektorenprogramm



**Lektorenprogramm
der Robert Bosch Stiftung
in Mittel- und Osteuropa**



ein Programm der Robert Bosch Stiftung
durchgeführt von MitOst e.V.

Программа для менеджеров в сфере культуры из Центральной и Восточной Европы

Программа Фонда имени Роберта Боша, координация MitOst

Программа рассчитана на молодых менеджеров из Центральной и Восточной Европы, работающих в сфере культуры. В рамках программы 12 молодых специалистов ежегодно получают возможность в течение года работать в крупных культурных учреждениях Германии,

заинтересованных в развитии партнерских отношений с восточно-европейскими странами в сфере культуры и искусства. Менеджеры в сфере культуры представляют в Германии современные тенденции в сфере культуры и искусства в Центральной и Восточной Европе, а также информируют о ситуации в их государствах. Во время годовичного пребывания в Германии стипендиаты программы проходят курс повышения квалификации в области международного менеджмента в сфере культуры.

Контакт:

Координатор программы

Дариус Полук

тел.: +49 (0)30 32 78 84 85

факс: +49 (0)30 31 51 74 71

e-mail: darius.polok@moe-kulturmanager.de

www.moe-kulturmanager.de



Конкурс направлен на школы и молодежные группы, практикующие международное партнерство. Соискателями грантов могут быть партнеры из Германии, из стран Центральной и Восточной Европы, а также из Израиля, работающие над совместным проектом.

Во время многодневного семинара участники проекта изучают, какие уроки были извлечены из Второй мировой войны и какие задачи стоят перед нами в деле защиты мира сегодня. Встречи с очевидцами, которые способствуют диалогу нескольких поколений, являются центральным элементом проектов. Соискатели грантов получают консультации до подачи заявок и поддержку в планировании проекта. Конкурс основан по инициативе фонда «Память и Будущее» в честь 60-ой годовщины Второй мировой войны и проводится объединением MitOst.

Контакт:

Координатор конкурса

Забине Крюгер

тел.: + 49 (0)30 31 51 74 77

факс: + 49 (0)30 31 51 74 71

E-Mail: krueger@europeans-for-peace.de

www.europeans-for-peace.de | www.fonds-ez.de



Объединение молодежных инициатив из Центральной и Восточной Европы

Программа Фонда имени Роберта Боша поддерживает

молодежные добровольческие инициативы из Белоруссии, Германии, Польши, Чехии и Украины, которые работают над проектами по общественно значимым темам и способствуют формированию культуры дискуссии, развитию демократических структур и межкультурному обмену. Программа оказывает помощь инициативам в формировании успешных и устойчивых структур для дальнейшей работы и предлагает платформу для обмена опытом. Подобная сеть инициатив на европейском уровне открывает новые перспективы для обмена между Востоком и Западом.

Контакт:

Кристине Бригер
тел.: +49 (0)30 32 78 84 83
e-mail: info@initiative-moe.de
www.initiative-moe.de



Junge Wege in Europa

Ein Programm der Robert Bosch Stiftung

Конкурс грантов «Junge Wege in Europa» поддерживает молодежь из Германии и стран Центральной и Восточной Европы в реализации их совместных проектов. «Junge Wege in Europa» — программа Фонда имени Роберта Боша, реализуемая объединением MitOst. Программа содействует участию подрастающего поколения в формировании единого европейского пространства и, таким образом, вносит вклад в развитие общественно-политического образования молодежи в Европе. Конкурс проводится два раза в год: весной и осенью. Соискатели гранта из Германии и стран Центральной и Восточной Европы подают совместную заявку на реализацию проекта. Участниками конкурса могут стать молодые люди от 13 до 21 года под руководством преподавателей и кураторов.

Контакт:

Астрид Штефани
тел.: +49 (0)30 31 51 74 75
факс: +49 (0)30 31 51 74 71
e-mail: astrid.stefani@jungewege.de | www.jungewege.de

Коллегия им. Теодора Хойсса
Программа Фонда имени Роберта Боша
и объединения MitOst

Theodor
Heuss
Kolleg

Программа, поддерживающая активную гражданскую позицию молодых людей из стран Центральной и Восточной Европы, а также стран СНГ. Ежегодно коллегияты проходят обучение по методикам Коллегии и получают поддержку в реализации собственных проектов. Палитра проектов Коллегии настолько же разнообразна, насколько и сами коллегияты. Конкурс проводится ежегодно и длится с ноября по март. В конкурсе могут принять участие молодые люди в возрасте от 18 до 25 лет.

Контакт:

Петер Витчорек
тел.: +49 (0)30 31 51 74 80
факс: +49 (0)30 31 51 74 80
e-mail: info@theodor-heuss-kolleg.de
www.theodor-heuss-kolleg.de



MitOst e.V.

Объединение, поддерживающее развитие
языкового и культурного обмена
в Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европе

Ассоциация тренеров и консультантов при объединении MitOst

Ассоциация тренеров и консультантов является результатом десятилетнего опыта работы объединения MitOst в сфере проектной деятельности со странами Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы и координации программ различных фондов. В настоящее время членами ассоциации являются 20 тренеров, половина из которых — представители стран Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы. Тренеры работают, прежде всего, в некоммерческом секторе, обладают большим опытом индивидуального и группового коучинга и предлагают консультации по проектам на разных этапах реализации, курирование организаций, семинары и тренинги. Создание ассоциации осуществляется при поддержке Фонда имени Роберта Боша.

Контакт:

Ник Оберлик
тел.: +49 (0)30 31 51 74 74
факс: +49 (0)30 31 51 74 71
e-mail: pool@mitost.de

Публикации объединения MitOst

Публикации объединения MitOst можно заказать по адресу:
www.mitost.org. Справочники и методические пособия доступны также
в свободной продаже.

Emmanuel Lévinas – Denker des Zwischen

(Herausgegeben von Armin Homp und Markus Sedlaczek, Berlin 2002)

MitOst-Editionen 1 | ISBN: 3-9808083-0-0 | Preis: 2,50 €

Jan Patocka und die Idee von Europa

(Herausgegeben von Armin Homp und Markus Sedlaczek, Berlin 2003)

MitOst-Editionen 2 | ISBN: 3-9808083-1-9 | Preis: 2,50 € | z.Z. vergriffen

Europa machen – Projektmanagement für ehrenamtliche Projekte und Initiativen

3. überarbeitete und ergänzte Auflage

MitOst-Editionen 3 | ISBN: 3-9810792-2-1 | Preis: 15,00 €

Demokratie und Gemeinsinn – Bericht über die Kollegjahre 2000–2003

MitOst-Editionen 4 | ISBN: 3-9808083-3-5 | unentgeltlich

Mitmachen steckt an!

Berichte und Erfahrungen aus dem Theodor-Heuss-Kolleg

MitOst-Editionen 6 | ISBN: 3-9808083-5-1 | unentgeltlich | z.Z. vergriffen

Bildungsziel Bürger – Methodenhandbuch für multinationale Seminare

MitOst-Editionen 7 | ISBN: 3-9808083-6-X | Preis: 15,00 €

Zu Hause im neuen Land – Eindrücke, Erlebnisse und Erfahrungen der Tutoren der Robert Bosch Stiftung

MitOst-Editionen 8 | ISBN: 3-9808083-7-8 | unentgeltlich

Mit Phantasie verändern – Kreative Methoden für multinationale Seminare

Methodenhandbuch 2 – Ergänzungsband zum Methodenhandbuch

«Bildungsziel: Bürger» | MitOst-Editionen 9 | ISBN: 3-9808083-8-6 |

Preis: 15,00 € (Band 1+2 zusammen 25,00 €)

In Europa für Europa – Wegweiser für Berufseinsteiger, die Europa mitgestalten wollen

MitOst-Editionen 10 | ISBN: 3-9808083-9-4 | unentgeltlich

MitOst e.V. | Schillerstr. 57 | D-10627 Berlin | www.mitost.org

Формуляр для обратной связи

Уважаемый читатель!

Этот путеводитель должен помочь Вам качественно улучшить Вашу работу. Мы хотели бы узнать, какое впечатление осталось у Вас от работы с путеводителем. Пожалуйста, ответьте на нижеизложенные вопросы и отправьте заполненный формуляр по электронной почте info@mitost.de, gakd_konkurs@mail.ru или по адресу MitOst e.V., Schillerstr. 57, 10627 Berlin.

1. Понравился ли Вам формат путеводителя?

1 (очень понравился)

2

3

4

5 (совершенно не понравился)

2. Понравилась ли Вам верстка / дизайн путеводителя?

1 (очень понравилась)

2

3

4

5 (совершенно не понравилась)

3. Использовали ли Вы данный путеводитель в Вашей проектной деятельности?

да

нет

Если нет, то почему?

4. Какая глава была для Вас наиболее полезной?

5. Какая глава кажется Вам недостаточно понятной?

Почему?

6. Какая информация, с Вашей точки зрения, излишня?

7. Что Вы хотели бы изменить в следующей публикации?

Спасибо за Ваше содействие!

Представьте себе, что Вы сидите вечером со своими друзьями и обсуждаете какую-нибудь проблему. Вдруг кому-то из Вас в голову приходит хорошая идея, и он предлагает сделать совместный проект. И тут же возникает вопрос: с чего начать? Где найти спонсоров и партнеров? Как правильно спланировать свои действия в рамках проекта? Как работать в команде?

Искусство проектной работы заключается в том, чтобы не потерять первоначальный кураж и суметь довести задуманное до конца, ведь в ходе реализации проекта мы зачастую сталкиваемся со сложностями и разочарованиями. Большую помощь в такие моменты могут оказать проектный опыт и методическая поддержка других организаций и инициативных групп.

«Путеводитель по проектному менеджменту» посвящен практическим вопросам проектного менеджмента и предназначен для молодых людей, которые хотят попробовать себя в сфере добровольческих проектов.