

**Проектный
менеджмент
Ти-кит**

Добро пожаловать в серию Ти-китов!

Многие из вас удивятся: что значит «ти-кит»? У нас есть, по меньшей мере, два объяснения. Первое из них достаточно просто, так как представляет собой сокращение от английского «Training Kit» (дословно: «инструкторский набор»). Второе объяснение происходит от созвучия «T-kit» и «ticket» (билет), т. е. один из проездных документов, как правило, необходимых, чтобы отправиться в путешествие. Вот почему на обложке симпатичное существо по имени «Спиффи» (дословно: «щёголь») держит в руках железнодорожный билет и готов отправиться в путешествие в поисках новых идей и открытий. По нашему представлению, инструкторский набор, который вы держите в руках содержит инструменты, которые мы все могли бы использовать в своей работе. Конкретнее, мы обращаемся к молодежным работникам и инструкторам по работе с молодежью и предлагаем им набор теоретических и практических средств и методов для обучения молодых людей.

Серия Ти-китов явилась результатом целого года коллективных усилий многих людей, совершенно разных по своей культурной, профессиональной ориентации и принадлежности к организациям. Инструкторы по работе с молодежью, лидеры из молодежных НПО, профессиональные ученые работали вместе, для того, чтобы опубликовать серию максимально полезных изданий, которые отвечали бы запросам тех, для кого они создавались, с учетом разнообразия подходов к предмету в различных регионах и государствах Европы.

Тема настоящего ти-кита стоит в одном ряду с проблематикой четырех предыдущих, опубликованных в 2000 году, и получит развитие в изданиях последующих лет. Это один из конкретных результатов деятельности Программы Партнерства с Европейским Центром Подготовки Молодежных Работников, осуществляемой Европейской Комиссией и Советом Европы. Помимо публикации ти-китов, партнерские отношения этих двух организаций проявились и в других сферах сотрудничества, например, в организации учебных курсов, журнала «Койот» и интересного сайта в интернете.

Получить дополнительную информацию о плодах партнерства (новые публикации, программы курсов и т. д.), а также найти электронную версию ти-китов вы можете, посетив веб-сайт: www.training-youth.net.

Издания Совета Европы
F-67075 Strasbourg Cedex

© Совет Европы и Европейская Комиссия, ноябрь 2000–10–16

Перепечатка материалов из настоящего издания разрешается только в некоммерческих образовательных целях со ссылкой на источник.

Документ не призван полностью отражать официальную точку зрения Европейской Комиссии, Совета Европы, государств-членов или партнерских организаций.



Проектный
менеджмент
Ти-кит

Координатор серии «Ти-кит»:

Сильвио Мартинелли

Редакторы настоящего издания:

Анн Дюссап, Питер Мерри

Авторы

(см. также последнюю страницу):

Бернар Абриньяни

Руи Гомеш

Дирк де Вильдер

При участии:

Алена Руа

Редакционный комитет:

Бернар Абриньяни

*Национальный институт молодёжи и
народного просвещения*

Элизабет Хардт

Европейская Федерация

Межкультурного Обучения

Эстер Хуквэй

Лингва Франка

Кароль-Анн Моррис

Европейский Молодежный Форум

Хезер Рой

*Мировая Ассоциация Девушек-гидов
и Девушек-скаутов*

Секретариат:

Сабин ван Мигем

(Административная поддержка)

Женевьев Вудс

(библиотекарь)

Идея оформления обложки и «Спиффи» –

коллективная

Отдельная благодарность:

Патрику Пеннинксу за координацию выпуска серии «Ти-кит», постоянную поддержку и поддержание связи с другими проектами в рамках Соглашения о партнерстве.

Анн Косгров и Лене Калибатайте за вклад в первый этап реализации проекта

Всем издателям и авторам, позволившим использовать материалы, защищенные их авторскими правами.

И наконец, но не в последнюю очередь, всем тем, кто на различных этапах и в разных ролях участвовали в работе над проектом, обеспечив его осуществление..



CONSEIL DE L'EUROPE & COMMISSION EUROPEENNE
FORMATION-JEUNESSE

**Совет Европы
ГД IV**

Управление по делам молодёжи и спорта

Европейский Молодежный Центр,
Strasbourg, 30, Rue Pierre de Coubertin
F-67000 Strasbourg, France
Tel:+33-3-8841 2300 - Fax:+33-3-8841 2777

Европейский Молодежный Центр,
Budapest, Zivatar utca 1-3
H-1024 Budapest, Hungary
Tel:+36-1-2124078 - Fax:+36-1-2124076

**Европейская Комиссия
ГД Образования и культуры
Секция Д5: Молодежная политика и программы**

Rue de la Loi, 200
B-1049 Brussels, Belgium
Tel:+32-2-295 1100 - Fax:+32-2-299 4158



Содержание

Введение	7
1. Проекты в вашей работе	9
1.1. Проектные ценности и ценность проектов	9
1.2. Ассоциации и проекты: экскурс в историю	9
1.3. Европейские молодежные программы и проекты	10
1.4. Менеджмент, менеджмент!	12
1.5. Ценности: до и после	13
1.6. Ценности проекта	15
1.7. Ограничения в использовании проектов	19
1.8. Культура и проектный менеджмент	22
1.9. Что делать?	24
2. Что такое проект?	27
2.1. Проект – это не	27
2.2. Молодежный проект это	27
2.3. Модели проектов	30
3. Проекты: шаг за шагом	39
3.1. Введение	39
3.1.1. О менеджменте	39
3.1.2. Разработка модели проекта	42
3.1.3. Определение – Реализация – Оценка	44
3.1.4. Вопросная сетка по методу Ласуэлла	44
3.2. Процесс определения проекта	45
3.2.1. Описание целевой общины	45
3.2.2. Зачем нам анализ нужд?	45
3.2.2.1. Социальный анализ	45
3.2.2.2. Институциональные приоритеты и ценности	49
3.2.2.3. Личная заинтересованность	50
3.2.3. Определение целей: для чего?	52
3.2.4. Конкретные задачи: что?	53
3.2.5. Стратегия и методология: как?	56
3.2.6. Планирование деятельности	58
3.2.6.1. Планирование и время	58



3.3. Реализация проекта	61
3.3.1. Менеджмент ресурсов	62
3.3.1.1. Менеджмент времени	62
3.3.1.2. Финансовые ресурсы	64
3.3.1.3. Поиск средств	66
3.3.1.4. Материальные и технические ресурсы	74
3.3.1.5. Управление человеческими ресурсами	74
3.3.1.6. Работа в команде	75
3.3.1.7. Текущий мониторинг и оценка	83
3.4. Аттестация (оценка) проекта	87
3.4.1. Подготовка и проведение аттестации	88
3.4.2. Оценка и планирование проекта	89
3.4.3. Планирование аттестации	89
3.4.4. Завершение и отчетность	94
4. Что делает проект европейским	97
Приложение 1	103
Приложение 2	105
Приложение 3	107



За последние 20 лет проекты заняли центральное место в работе с молодежью и могут рассматриваться сегодня как один из инструментов социальной трансформации, как основа общественного развития и работы с молодежью на международном уровне, и даже как средство строительства и укрепления гражданского общества в целом. Как следствие, менеджмент проектов становится необходимой составляющей работы молодежных организаций и неизменной темой инструкторских программ по работе с молодежью.

Работа в области менеджмента проектов требует разносторонней подготовки: от основ социально-политического анализа до коммуникативных навыков, от методов работы с людьми и учета материальных ресурсов до владения приемами поиска средств и оценочными знаниями. Разумеется, данный «Ти-кит» не может исчерпать все эти темы, поэтому авторы сосредоточились лишь на некоторых элементах, наиболее важных для международных молодежных проектов. Подготовленный опытными инструкторами в области работы с молодежью на международном уровне, «Ти-кит» во многом отражает содержание подготовительных программ по проектному менеджменту и содержит конкретные примеры.

«Ти-кит» следует рассматривать не как некий рецепт того, «как следует организовать проект», а скорее как вариант организационной схемы, который демонстрирует менеджеру проекта конкретный пример поэтапного его осуществления, включая рекомендации по мониторингу.

«Ти-кит» предназначен для тех, кто хочет работать с молодежными проектами и кто способен делать выводы из собственного опыта организации проектов. В первую очередь Т-кит адресован:

- менеджерам проектов, ответственным за их разработку,
- инструкторам, помогающим участникам подготовительных программ развивать свои проекты.

Данный «Ти-кит» состоит из четырех глав, в которых рассматривается все, от общих соображений о важности проектов до их конкретной пошаговой реализации. С каждой из глав можно знакомиться отдельно, хотя, разумеется, они связаны между собой.

Глава 1 представляет собой общие рассуждения о роли проектов в организации работы с молодежью на международном уровне и о том, как эта роль становится все важнее.

Глава 2 поясняет что подразумевается под менеджментом проектов работы с молодежью, а также представляет различные подходы и модели организации проектов.

Глава 3 представляет собой своеобразную методическую схему развития молодежных проектов по принципу «шаг за шагом», с пояснениями к каждому из этапов проекта. Эта глава включает практические советы и конкретные рекомендации для инструкторов использующих проектный менеджмент как часть тренингового аппарата. Для того, чтобы помочь вам перейти к практике, в эту главу включен пример проекта, с объяснениями каждого этапа его осуществления.

Глава 4 представляет собой рассуждения о европейском измерении проектов.

Мы надеемся, что знакомство с нашей методикой и ее использование в ваших собственных проектах доставит вам удовольствие. Будем рады получить от вас отзывы о вашем опыте использования «Ти-кита».



1. Проекты в вашей работе

1.1 Проектные ценности и ценность проекта.

Особое внимание проектному менеджменту, организации и планированию проектов в европейской практике работы с молодежью стали уделять сравнительно недавно.

Европейская и международная практика работы с молодежью существует более 100 лет, она начала свое развитие в рамках всевозможных ассоциаций, организаций и фестивалей, большинство из которых существовали на международном уровне. На протяжении десятилетий эти организации формировали своего рода предпосылку для будущего сотрудничества на основе тех философских, религиозных, политических и образовательных ценностей, которые разделяли если не все, то большинство из них.

Ценности, определявшие направление развития этих организаций, являлись основополагающими в их существовании, а защита и укрепление этих ценностей часто составляли главную цель их деятельности.

1.2. Ассоциации и проекты: экскурс в историю.

В большинстве случаев работа с молодежью в европейских и международных масштабах организовывалась членами или лидерами местных или национальных молодежных ассоциаций, как правило, для своего членства (реже для прочих категорий молодежи) и их образовательные цели, как правило, отражали ценностные приоритеты самой организации, (например, через название семинара, собрания, учредительного съезда). Таким образом, образование зачастую понималось в политическом смысле (образование за эмансипацию, освобождение, саморазвитие или просто, идеологическое образование). Эти организации, проводя международный тренинг, в основном сосредотачивались на организационной стороне своих семинаров, встреч или молодежных обменов, чем на подготовке молодых лидеров, сотрудников или менеджеров проектов. Лидером проекта или мероприятия часто являлся кто-либо из тех, кто обладал политическими полномочиями и ответственностью внутри самой организации. Но были, разумеется, и исключения.

Среди причин такого положения вещей необходимо отметить следующие:

Отсутствие специальных фондов или программ, созданных исключительно для тренинга и образовательных мероприятий на европейском и международном уровнях. И хотя существование

Европейского молодежного фонда (ЕМФ) с начала 1970-х гг. являлось исключением, он не смог значительно повлиять на ситуацию в то время, в первую очередь, потому что он являлся организацией, созданной ради самой себя, а во-вторых, в силу сложившихся тогда представлений об организации образовательных мероприятий на международном уровне. Тренинг как таковой нечасто использовался как термин, может быть, по причине того, что уставы ЕМФ и Европейские молодежные центры (ЕМЦ) полностью исключали профессиональный тренинг из программы последних.

Доминирование (на различных уровнях) идеологий и организаций, которые считали себя исключительными и в то же время были гегемонистическими (наилучший пример этому коммунистическая идеология, хотя она не является единственной). Они исходили из своего анализа общества и искали решения, приемлемые для всех. Реальность была другой, но цель оставалась прежней: неформальное образование являлось еще одним шагом к формированию «лучшего общества» и созданию «нового человека».

Вера в то, что общественный прогресс постепенно решит социальные проблемы (социальное отчуждение, отсталость, несправедливость и т.д.). Задачи гражданского общества, включая молодежные движения, более сводились к деятельности во имя социальных и политических изменений (реформа, совершенствование системы), чем к повседневному разрешению этих проблем.

Распределение полномочий между социальными и молодежными службами с одной стороны и молодежными организациями с другой, при котором лишь члены последних могли быть профессионально подготовленными для того, чтобы действовать в условиях социальных катаклизмов, т. е. профессиональная и экспертная компетенция противопоставлялась политической.

Было бы неправильно утверждать, что международная работа с молодежью в тот период совершенно не строилась на проектах. Однако, остается фактом то, что проекты тогда понимались как часть процесса развития организации, что привело к представлению о проектном менеджменте как о чем-то менее важном, чем политическое обучение или подготовка для лидеров. В сфере подготовки и тренинга Европейский Молодежный Центр, включая в рамках Европейского Молодежного Форумса, стал использовать проект как метод передачи содержания подготовительных программ лишь в 90-е гг.



1.3 Европейские молодежные программы и проекты.

Изменения, ставшие заметной тенденцией уже в начале 80-х и ускорившиеся с падением коммунистических режимов в Центральной и Восточной Европе, естественно, заметно сказались на международной деятельности в области молодежи. Глобальные идеологии исчерпали свой лимит доверия и утратили былое значение. «Интернационализм» удивительным образом уступил место глобализации и интернационализации мировых рынков. Классическая международная деятельность в области молодежи отчасти потеряла свое значение, хотя международные молодежные организации не утратили своего права на существование, а во многих случаях упрочили свои позиции.

В европейской деятельности в области молодежи, которая нас непосредственно интересует, смена приоритетов также не произошла незамеченной, и в первую очередь, в силу действия следующих факторов:

- **Возникновение новых молодежных программ в результате партнерства с Европейским Сообществом (Европейским Союзом) и развитие молодежной политики на национальном уровне**

Программа Молодежь за Европу в частности внесла новое измерение в международную и европейскую работу с молодежью, которое, как представляется, более открыто по отношению к разным категориям молодых людей и потому требует большего привлечения специалистов по работе с молодежью и других профессионалов социально-культурного сектора. То, что раньше являлось «привилегией» молодежных лидеров и активистов международных молодежных организаций стало в принципе доступным практически любому молодому европейцу: совместная работа с молодыми людьми из других стран, путешествия и участие в молодежных обменах. Оставляя в стороне вопрос о том, насколько демократичны и доступны эти программы, следует отметить, что их влияние на европейское сотрудничество в области молодежи огромно.

Помимо обеспечения доступа к Европе молодежи в целом, программа Молодежь за Европу и впоследствии Европейская Служба Добровольцев вывели на европейский уровень новую категорию работников молодежной сферы: тех, кто работает на уровне молодежных ассоциаций, местных служб по делам молодежи и других организаций. Многие из этих работников находились вне пре-

делов какого бы то ни было идеологического влияния, что иногда даже давало повод говорить об их «слабом политическом образовании». Тем не менее, они стали полноправными участниками европейского молодежного сотрудничества, и вскоре ни одна европейская молодежная программа не могла обходиться без их участия.

Организация европейских молодежных обменов и тот акцент, который делался на их образовательной функции, выявили необходимость внедрения и менеджмента проектов. Молодежные обмены не только задумывались как проекты, но и оценивались как таковые и с административной, и с образовательной точек зрения с особым акцентом на принципы и навыки проектного менеджмента.

Дальнейшее развитие программы потребовало усиления работы по подготовке кадров. Уделение особого внимания тренингу, в особенности на втором и третьем этапе программы, закрепило тенденцию перехода от общественно-политического образования к приобретению чисто технических навыков администрирования и менеджмента. Теперь специалисты по работе с молодежью должны научиться организовать проект, обеспечить его менеджмент и подготовить итоговый отчет. К ужасу некоторых и радости многих от «традиционных» молодежных организаций стало требоваться то же самое.

Вместе с тем, было бы неверно утверждать, что эти перемены встретили серьезное сопротивление. В действительности происходил процесс адаптации, достаточно быстрый, хотя и не всегда безболезненный. Долговременные подготовительные курсы Управления по делам молодежи очень характерный в этом отношении пример. Два первых курса «Долговременный тренинг в международном молодежном сотрудничестве», как он тогда назывался, были встречены нескрываемым подозрением и даже враждебностью со стороны уставных органов тогдашнего Европейского Молодежного Центра. По прошествии четырех лет тот же курс воспринимался уже как образцовый. «Курс долговременного тренинга» (LTTC), сегодня считается мероприятием, которое в наибольшей степени способствовало «популяризации» принципов проектного менеджмента, поскольку сам курс проводится на базе учебных молодежных проектов на местах,

Развитие молодежных программ в Европейском Союзе также явилось точкой отчета для развития молодежной политики в некоторых государствах-членах ЕС. Создание национальных агентств по организации программ, а также выделение соответствующих бюджетных статей, способствовали

Факторы,
способствовавшие сдвигу
европейской молодежной
работы в направлении
проектного менеджмента





координации действий и углублению партнерских отношений в области молодежной политики на национальном уровне. В некоторых странах процедуры и принципы менеджмента программы «Молодежь за Европу» были перенесены в рамки других национальных молодежных программ и политики в области молодежи. Например, стоит отметить, что расходная часть программы предусматривала очень незначительную возможность возмещения структурных расходов организаций. Предполагалось, что организации сами обеспечат дополнительное финансирование, размеры которого иногда превышают 50%. Особенно на первоначальном этапе программы четко прослеживалась тенденция к привлечению проектов различных организованных молодежных групп с целью выхода на самые широкие слои молодежи.

- **Влияние экономического и социального кризиса на молодежь, нападки на общество всеобщего благоденствия. последующие реформы**

Этот аргумент приводится чаще всего для того, чтобы объяснить выход государственного сектора из многих общественных и социально-политических проектов. Финансовые кризисы во многих государствах Европейского Союза привели к недостатку ресурсов для поддержки или организации «традиционных» социально-образовательных проектов. Социальные и молодежные проекты должны были стать автономными и подотчетными. Штатные единицы не гарантировались, структуры организаций не поддерживались. Теперь ставка делалась на результат, поддержка оказывалась проектам, а не организациям.

Некоторые из этих аргументов могут показаться поверхностными, слабыми и даже провокативными. Однако разница была налицо – если не в результатах, то, по меньшей мере, в философии и принципах молодежной политики. Факт, например, что поддержка молодежных (и не только) организаций никогда не была так щедра и безоглядна, как это утверждает некоторыми аналитиками. Во многих странах молодежные организации, в особенности молодежные, и раньше постоянно боролись, чтобы отстоять свою независимость и обеспечить себе условия для выживания.

Вероятно этим частично можно объяснить противоречия в том, что касается проектного менеджмента. Большинство ассоциаций, включая молодежные организации, выступают однозначно «за». (Разумеется, ведь это единственный эффективный способ развивать свою деятельность).

Действительно развернулись дискуссии вокруг него, стоит ли использовать проектный менеджмент или нет. Каждый желает, чтобы его идея была реализована наилучшим образом, при оптимальном использовании ресурсов, чтобы результаты были явными и прочными, обеспечивающими убедительную пропанду.

- **Перенос деловой и либеральной идеологии в социальный сектор**

В результате и в дополнение к сказанному выше, следует отметить, что, без всякого сомнения, доминирование (нео) либеральной идеологии и общий «триумф» капитализма привел к тому, что критерии подхода, принятые в бизнесе, стали приживаться в нерыночных секторах, включая гражданское общество, а иногда и государственную администрацию. Среди этих критериев к интересующей нас сфере более всего относятся отчетность, доходность и, в более широком смысле, деловой менеджмент применимо к неправительственному и некоммерческому секторам. Проектный менеджмент также не устоял перед этой тенденцией. В утешение «инакомыслящим», можем добавить, что мир бизнеса в свою очередь заимствовал многие идеи из неодоходного сектора.

- **Проблемы демократизации и строительство гражданского общества в Восточной Европе**

В результате краха коммунистической системы в Восточной и Центральной Европе Запад был призван оказать поддержку зарождающейся демократии в Центральной и Восточной Европе. Этот вызов сразу же был принят Советом Европы и международными молодежными организациями. В сфере молодежной политики это означало необходимость заниматься вопросами, решение которых принесло бы немедленный и ощутимый результат. Государственные и негосударственные партнеры в Восточной Европе нуждались в средствах и методах, которые помогли бы им развивать свою политику или даже просто выжить в атмосфере, где все, что несовместимо с бизнесом, кажется подозрительным и рано или поздно обречено на провал.

Независимо того, насколько основательными были и остаются анализ ситуации и проектные запросы, неоспорим тот факт, что использование проектного менеджмента способствовало переменам, особенно в том, что касается спроса на профессиональный тренинг делового характера. Последствия такого подхода вообразить несложно: помимо влияния, которое он оказал на молодежную политику и организации в соответ-

Факторы, способствовавшие сдвигу европейской молодежной работы в направлении проектного менеджмента





Факторы,
способствовавшие сдвигу
европейской молодежной
работы в направлении
проектного менеджмента



ствующих странах, он также сказался на теории и практике европейских и международных молодежных организаций. Для некоторых это стало подобно искушению запретным плодом.

- **Перемещение политического удара в оказании помощи для развития**

В то же время наметились серьезные сдвиги в сотрудничестве и помощи в развитии между благополучным Севером и бедным югом. Вероятнее всего, эти подвижки явились результатом глобальных политических изменений, обусловленных указанными выше причинами. Тем не менее, мы вновь обращаемся к ним, поскольку это помогает проиллюстрировать особенности новой ситуации. Благодаря влиянию неправительственных организаций, занимающихся вопросами развития, государства – доноры стали обуславливать помощь уже достигнутыми результатами и достижениями в области развития демократии. Теперь поддержка оказывается почти исключительно проектам, предпочтительно малым, а не политическим программам.

- **Постмодернизм: индивидуализм и раздробленность молодежи и молодежных групп**

Утрата значимости коллективных моделей ассоциирования и социального участия молодежи, параллельно с развитием молодежного самосознания и отторжением былых, идейных стереотипов, означает, помимо прочего, что долгосрочные проекты менее эффективны, и в меньшей степени отвечают запросам сегодняшней молодежи. В так называемом «обществе риска» каждый человек должен быть готов самостоятельно принимать решения, делать свой выбор и нести ответственность за собственную жизнь и свое будущее.

Продолжается утрата многих социальных, культурных и политических ориентиров, что ведет к социальной раздробленности среди молодежи, к усиленному поиску как синхронной так и диахронической самобытности.

В этих условиях молодежные организации призваны изменяться и приспосабливаться к новым реалиям: долгосрочные программы и проекты реализовать все труднее. Растет спрос на краткосрочные проекты, результаты которых проявляются сразу. Действительно, многие работники молодежной сферы говорят о том, что удерживать внимание молодежи даже на таких интересных и многообещающих проектах как

молодежные обмены очень трудно, если подготовка к ним длится более шести месяцев.

Идеализм и политическая приверженность сменились реализмом и готовностью действовать, – качествами, которые более присущи проектам небольшого, местного масштаба. Видимые результаты «здесь и сейчас» более притягательны, как нечто конкурентоспособное на социальном рынке, дающее социальный кредит, всем причастным к полученному результату – типичный подход современного потребителя, постоянно занятого поисками последних моделей одежды, компьютеров, мобильных телефонов, мода которых стремительно меняется. Сюда же следует отнести растущую популярность новых видов экстремального спорта.

Молодые люди менее склонны обязывать себя членством в организациях, верностью идейным программам. Прежние заботы мирового сообщества (расизм, бедность, войны) теперь сменились интересом к глобализации и желанием присоединиться к этому процессу различными способами, например, через Интернет. В таких условиях проще организовать или участвовать в проекте, чем в работе какой-нибудь организации. Проект, малый или средний по продолжительности, более гибок и быстро дает видимые результаты. Подобным же образом молодые люди могут участвовать в организации и менеджменте проекта без обязательного прохождения соответствующих иерархических ступеней в организации.

1.4. Менеджмент, Менеджмент!

Довольно трудно определить, насколько рассмотренные выше факторы являются причиной или следствием смены приоритетов, мышления и языка в отношении мероприятий и программ в рамках европейских молодежных проектов. В совокупности эти факторы помогают понять почему «проект» и «проектный менеджмент» стали популярными в 1990–х гг.

Некоторые из описанных выше перемен были не столь глубоки и заметны, как это может показаться. Главное отличие состоит не в характере преподаваемого материала, а в том, насколько он воспринимается и на каком языке. В самой природе и реалиях существования гражданского общества, частью которого являются молодежные организации, кроется предупреждение против чрезмерной склонности к обобщениям.



То обстоятельство, что идея и принципы проектного менеджмента сегодня популярны, совсем не значит, что

- проекты и ПМ не существовали ранее;
- качество молодежной работы сегодня выше, чем вчера;
- существовавшие возможности, ранее использовались недостаточно;
- каждый сегодня является прекрасным менеджером проектов, и ни на одном уровне работы не возникают осечки.

Не будем забывать о том, что обозначенные выше перемены, обусловлены и тем, что сегодня мы располагаем большими ресурсами, чем вчера (например, в том, что касается Европейских молодежных проектов), и неизмеримо выросло число заведений и партнеров, вовлекаемых в проекты. Из этого, совершенно неизбежно следует большой расчет на эффективность и ответственность во всем, что касается качественной стороны проектов.

1.5. Ценности: до и после.

Давайте рассмотрим что считалось ценным в менеджменте проектов и в молодежной работе раньше, а что ценно сегодня. Что изменилось?

• Эффективность

Методика проектного планирования позволяет организациям и заведениям работать более эффективно выделяя конкретные проблемы в той или иной ситуации или запросы различных групп. Если строго определить рамки проекта и сделать ставку на максимально конкретные результаты, ресурсы будут использоваться максимально рационально и от этого выиграет общая эффективность проекта. Ограничивая масштабность проекта, можно быть уверенным в том, что результаты будут достигнуты, так как ресурсы будут распыляться меньше и деятельность всех, вовлеченных в реализацию проекта будет последовательной и координированной.

• Ответность и (общая) ответственность

Если в рамках организации или другой группы ответственность за деятельность несут политически уполномоченные (выборное правление), ПМ накладывает ответственность на лидера

проекта или всю команду. Эти лица имеют большую свободу в том, что касается формата организации и реализации проекта, после того как его цели предварительно определены и согласованы на политическом уровне. Из этого следует, что ответственность за проект более конкретна, так как легче определить тех, кто отвечает за каждый этап его реализации. Это также добавляет полномочий и свободы действий сотрудникам, участникам и добровольцам – ясное распределение ответственности, соответственно, связано с ясным распределением полномочий. Еще одна сторона отчетности проявляется в дальнейших возможностях по конкретизации результирующих оценочных и отчетных документов.

• Равноправие и независимость

Как правило, проекты должны соответствовать критериям и параметрам как формального, так и содержательности характера. Именно удовлетворение этих критериев и соответствие базовым приоритетам программы определяют конкурентоспособность проекта в плане ее отбора для финансирования или других форм поддержки. В этом отношении все проекты «равны», по крайней мере, в том, что все они должны соответствовать единым критериям. Таким образом, исключается «кумовство», а предпочтения и привилегии по отношению к той или иной организации должно быть обоснованными. Таким образом, все организации, находятся в равных условиях, и качество проекта становится решающим критерием. Принимающие решение более свободны в своем выборе, они менее связаны с группами интересов и подвержены давлению со стороны. Как правило. Для принятия решения отбираются т.н. экспертные комитеты, которые, как полагается, менее подвержены политическому давлению. Такое положение вещей должно работать на пользу «политических» организаций, т.к. они играют по одинаковым со всеми правилам и могут избежать ситуации политической конкуренции.

• Экономия и последовательность

Финансирование проектов позволяет спонсорам лучше проследить, как используются их деньги (т.е. удостовериться, что бюджет проекта используется так, как это было предусмотрено). Соответственно, легче выявляются различные отклонения в использовании денег.

При выделении конкретных фондов для каких-то целей или конкретных мероприятий становится возможным увеличить эффективность исполь-

Изменение
ценностей в проектом
менеджменте и в
молодежной работе





зования этих ресурсов или, по крайней мере, снизить нерациональные или неконтролируемые расходы. То, что проект имеет ограничение по срокам и, возможно, предполагает несколько этапов оценки и мониторинга, может облегчить финансовый контроль и менеджмент, в частности, за счет большей оперативности при необходимости осознания влияния поправок, коррекций и т.д. Необходимость того, чтобы каждое действие соответствовало целям и задачам проекта, а также «не выпадало» из общих параметров программы, позволяет лучше соблюдать последовательность точно так же, как сводит до минимума возможность отклонений и сбоев.

- **Качество**

Качество как результирующая характеристика проекта возрастает параллельно с углублением соответствия ресурсной базы и процедур изначальным целям проекта. Использование ресурсов определяется специфическими требованиями и целью проекта. Мониторинг и оценка являются важными инструментами для «измерения» качества или по меньшей мере, определения прогрессивных сдвигов по отношению к изначальным целям и задачам как в количественном, так и в качественном смысле. Стремление исполнить задуманное наилучшим образом эффективнее всего реализуется через проекты, так как способы реализации определяются легче и быстрее.

- **Реализм**

Реализм составляет суть проекта, т.е. реальным должно быть достижение поставленных целей. Реализм является важным параметром ценности, так как он помогает отсеять проекты, цели которых неадекватны возможностям, уровню или масштабам деятельности организации или несовместимы с ними. Реализм означает преобладание рассудка и расчета над эмоциями. Реализм несет также мотивационную нагрузку в том плане, что при реальном исполнении проекта достижение поставленных целей более вероятно. Тем самым повышается предсказуемость проекта. «Воплощение великих замыслов в конкретный результат» – эти слова могли бы стать девизом проекта как способа деятельности.

- **Гибкость**

Проект нуждается в планировании, реализации и оценке. Полноценный проектный менеджмент подразумевает и приветствует изменения как результат постепенного прогресса и регулярной

оценки. Недоработки и искажение на стадии планирования, таким образом, могут быть исправлены. В особенности, это относится к тем аспектам проекта, которые могут быть приспособлены к различным непредвиденным изменениям.

- **Прозрачность и открытость**

Подотчетность означает также прозрачность и открытость. Прозрачность нужна, чтобы было легче проследить использование государственных (или частных ресурсов) в той или иной программе. Теперь важно не то, кто и сколько получил субсидий, а то, как они были использованы и что достигнуто в конечном итоге. Достижение прозрачности, а также предотвращение фаворитизма и кумовства лучше достигается при работе проектами, так как они всегда имеют на выходе конкретные результаты, которые можно продемонстрировать и проконтролировать с помощью СМИ или других каналов коммуникаций. Открытость в равной степени важна как для команды, проекта и организации в целом (для мобилизации, влиятельных связей, рекламы, стимула) так и для спонсоров, которым тоже необходимо обосновывать, демонстрировать и рекламировать результаты использования ресурсов, которыми они распоряжаются. Иными словами, маркетинг организаций, устремлений, приоритетов легче достигается через проекты. Прозрачность служит своего рода гарантией честности и последовательности – обязательных условий для деятельности организации в неприбыльной сфере.

- **Творческий подход и новаторство**

Проекты, основанные на творческом и новаторском подходе открывают новые пути и методы достижения поставленных целей и задач. Принцип инновации требует чтобы каждый новый проект был по-своему уникальным, отличным от других. При этом стимулируется творческое начало как в людях, так и в организации. Поиск оптимальных путей для реализации задуманного, расчет на поощрение и оценку стимулирует неконформизм и нетрадиционный подход – важные мотивационные факторы в работе организаций. Творческий и новаторский настрой помогают быть ближе к реальному миру молодежных групп, а также взаимодействовать с другими людьми, организациями диктующими тенденции. Творческий подход и новаторство соответствуют также содержанию такого неотъемлемого явления современной жизни как модернизация.

Изменение
ценностей в проектно
менеджменте и в
молодежной работе





• Конкуренция

Одна из ключевых ценностей постмодернистского общества, а также неолиберальной идеологии и неолиберального менеджмента, конкурентность развивается и совершенствуется через (молодежную) политику, основанную на финансировании проектов. Устанавливая базовые условия для реализации проектов, государственные и частные финансовые институты стремятся развить у соискателей стремление к совершенству и конкурентоспособности. Так как на реализацию всех проектов ресурсы найти не возможно – выбор между ними, так или иначе, должен быть сделан. Разумеется, конкуренция связана с определенным риском, однако соискатели проектов готовы и на это, стремясь сделать все для того, чтобы именно их проект был отобран для финансирования, чтобы остаться на плаву и получить признание.

• Социальное участие, современность и трудоспособность

То, что выше было определено как особенности молодых людей в постмодернистском обществе – проявляющиеся в проектной деятельности индивидуализация, свидетельствует так же о том, что проектная деятельность способствует приобретению новых знаний, опыта, что повышает конкурентоспособность молодых людей на рынке труда.

Участие в проектной деятельности это, помимо всего прочего, приобретение, развитие и применение на практике навыков по планированию и менеджменту. Это приобретение знаний о самостоятельной и ответственной работе через участие в неформальных образовательных мероприятиях. Проектная деятельность представляет уникальные возможности тем, кто стремится побороть в молодежной среде низкую самооценку, недоверие, тенденции к маргинализации и отчуждению. Проектная деятельность, работа в команде это развитие социальных и коммуникативных навыков, которые более значимы тем более, что очевидные и конкретные результаты проектов помогают вырваться из плена изолированности и нехватки самоуважения.

Разумеется, эти формы социального участия отличаются от других «традиционных» форм. Их преимущество заключается в том, что они более удобны и доступны для многих молодых людей сегодня, даже если эти формы не всеми и не всегда в должной мере оцениваются и признаются. Они остаются головоломкой для многих работников молодежной и проектной среды.

Маломасштабные проекты также способны мобилизовать местные общины, а принимая во

внимание уже упомянутые реализм и открытость, способствуют развитию социального участия на местах. Участие в малых проектах способно повышать статус молодых людей внутри общины через значимость проекта и ценности, которые он несет.

1.6 Ценности проекта

Использование проекта для планирования, организации и реализации различных программ и мероприятий или управления людьми, ресурсами не раскрывает его содержательной, ценностной стороны. Проектное планирование и менеджмент как таковые представляют собой в чистом виде методику, практически, лишенную какого то ни было ценностного содержания, которую можно использовать как в государственном, так и в частном секторе, а также на уровне гражданского общества.

Тем не менее, европейская работа с молодежью не является нейтральной в смысле духовных ценностей. Работа с молодежью на европейском и национальном уровнях определяется и ведется в соответствии с приоритетами соответствующей молодежной политики. Само по себе понятие «европейский молодежный проект» содержит в себе некий философский подтекст: транснациональность и европейское сотрудничество, а также участие, образование и автономность, если проект осуществляется молодыми и для молодых. Далее, молодежные программы Европейской Комиссии и Совета Европы имеют свои собственные ценности, которые проектная деятельность в рамках этих двух институтов должна уважать и развивать.

В рамках Европейского Союза

• Мобильность и солидарность

Способность и мотивированность молодых людей к работе и жизни в другой стране очень важны как способ передвижения рабочих, укрепления единого рынка и т.д. Мобильность молодых людей является также ценным качеством для преодоления изоляции, отчуждения и пассивности в той степени, в какой она влияет на «мобильность менталитета», т.е. на гибкость мышления. Мобильность и солидарность взаимообусловлены в силу того, что, как указано в решении Европейской службы волонтеров (ЕСВ), Европу следует рассматривать не только как пространство для развития свободного рынка и передвижения.

Важные
элементы осуществления
европейских молодежных
проектов





Важные
элементы осуществления
европейских молодежных
проектов



Процесс европейской интеграции может быть успешным на политическом, социальном и культурном уровнях, если есть понимание необходимости в солидарности и, следовательно, понимания Европы как пространства, где эта солидарность реализуется, а не только как пространство для конкуренции.

- **Расчет на собственные силы и творческий потенциал молодежи**

Европейские молодежные проекты должны планироваться и реализовываться таким образом, чтобы стимулировать независимость, самостоятельность и творческий подход. Эти ценности имеют особое значение в том, каким образом проект подготавливается и осуществляется, какова форма участия в нем молодых людей (организаторы/ участники, а не просто потребители) и, конечно, в том, какие цели преследуются в проекте и какие отношения развиваются. Интерес представляет также то, как сочетаются такие ценности как самостоятельность и творческий подход.

- **Понимание культурного многообразия**

Многообразие культур очевидно для каждого, обращающегося к европейской проблематике (и не только к европейской). Признание культурного многообразия сегодня – норма и позитивная ценность. Понимание этого является одним из краеугольных камней в строительстве новой Европы уважающей культурные различия. Это также необходимое условие для межкультурного образования.

- **Борьба с расизмом, ксенофобией и антисемитизмом**

Наряду с признанием и пониманием культурного многообразия, растущее беспокойство в связи с развитием расизма, ксенофобией и антисемитизмом является одной из главных тем в европейских программах. Без уделения должного внимания этим проблемам вряд ли удастся добиться уважения и понимания межкультурного многообразия и, в конечном итоге, уважения других европейцев и неевропейцев.

- **Развитие европейской идентичности**

Программа Молодежь за Европу ратует за то, «чтобы позволить молодым людям рассматривать Европейский Союз как неотъемлемую часть их исторической, политической культурной и социальной среды», что определяется этой же программой как «европейское измерение идентичности». Как говорится далее в тексте этой и других программ, целью является не создание новой идентичности для того, чтобы заменить ею национальные (или другие), а развитие понимания

роли Европейского Союза и европейских интеграционных процессов, как части настоящего и прошлого. Этим же предполагается развитие европейского измерения на национальном и местном уровнях.

В то же время, те, кто занимается разработкой этого курса, позаботились о том, чтобы европейское измерение не ограничивалось рамками стран-членов Европейского Союза. Так, программы Молодежь за Европу и ЕСВ открыты и для других стран, хотя и не в одинаковой степени и на разных уровнях (думается, самым эффективным было бы сотрудничество в сфере международных обменов на основах взаимности).

- **Активное участие молодых людей в жизни общества и в его учреждениях**

«Поощрение активного участия молодых людей в общественной жизни через работу в некоммерческих ассоциациях и организациях» означает признание роли гражданского общества, ассоциаций и организаций в развитии социального участия и гражданской позиции. Одновременно, это подчеркивает важность неформального сектора в целом (Европейские молодежные программы в большинстве случаев носят образовательный характер и не приносят прибыли). Молодежные программы стремятся «привести молодых людей к осознанию важности демократических принципов в организации общества и поощрить их более активное участие в работе институтов этого общества». Далее указывается на необходимость «выражения своего мнения на организацию общества и учета этого мнения властными структурами», предпосылка для привлечения молодежного стимула к работе с общественными институтами.

- **Участие неблагополучных категорий молодежи**

Обе программы отдают приоритет участию неблагополучных категорий молодежи признавая этим важность социальной сплоченности и доступности европейских молодежных программ. Это реализуется на практике разнообразными способами, включая дополнительные возможности по финансовой поддержке. Цель программы также включает в себя призыв к молодым людям (вне отчужденным) осознать риск социального отчуждения. В том же духе написана программа ЕСВ: «...упростить доступ к программе всех категорий молодых людей».

- **Равное участие мужчин и женщин**

Обе программы подчеркивают важность поддержания, развития принципов равноправия между мужчинами и женщинами. Программа Молодежь за Европу содержит такие высказывания за



поощрение участия женщин: «повысить внимание молодых людей к необходимости утверждения равных возможностей для мужчин и женщин и поощрять стремление к большей активности во всех сферах общественной жизни». В Европейской Службе Волонтеров одним из условий осуществления программы является «поощрение мобильности и солидарности при соблюдении равных возможностей для мужчин и женщин» – свидетельствует один из главных принципов ЕС в том виде, в каком он встречается, в преамбулах решений этой международной организации.

- **Независимость, инициативность и творческий подход**

«Поощрение независимости, духа творчества и предпринимательства в молодежной среде, в частности, на уровне социальных, гражданских и природоохранных инициатив» – вот одна из целей программы Молодежь за Европу, отражающей обеспокоенность проблемой занятости молодежи. В этом плане, ЕСВ пошла еще дальше: «поощрять дух инициативности, изобретательности и солидарности между молодыми людьми с тем, чтобы обеспечить их более активную интеграцию в общество (...)». Эти ценности не остаются на уровне социальном и политическом, они воплощаются на уровне образовательных целей: привлечение к работе в европейском проекте, как правило, связанным с поездками за границу, расширяет возможности молодых людей, развивает их самостоятельность, независимость и вкус к творчеству. Роль неформального образования на благо этих целей признается и в новой молодежной программе.

- **Межкультурное обучение**

Межкультурное обучение является тематикой всех молодежных программ или в качестве цели, или условия, или необходимости. В программе Молодежь за Европу межкультурное обучение выступает и как одна из целей социального порядка (солидарность, права человека, забота о культурном многообразии) и как одна из образовательных целей (см.: формы заявки и отчетности и руководство к ним).

Межкультурное обучение должно рассматриваться совместно с другими аспектами Европейского измерения и открытостью к третьим странам (включая молодых людей иммигрантского происхождения, стремящихся изучить культуру своих предков).

Наконец, ценности, связанные с межкультурным обучением обнаруживаются в обновленных принципах проявления уважения «культурного многообразия и фундаментальных общих ценностей» в контексте идеи «ответственной гражданской позиции».

- **Признание и развитие неформального образования**

Роль неформального образования в развитии социальных и образовательных целей прослеживается в существующих молодежных программах не в последнюю очередь потому, что эти программы носят образовательный характер, хотя и осуществляются за рамками учебных заведений. Неформальное образование вписано в контекст развития перманентного обучения и тренинга, для которых это имеет «фундаментальное значение в деле повышения уровня трудоспособности, адаптации, культуры предпринимательства и развития равных возможностей».¹ Новая программа имеет целью также «стимулирование признания неформального образования, полученного в контексте Европы».

На уровне Совета Европы

Главные ценности и атрибуты молодежной политики Совета Европы были официально признаны в Резолюции Комитета Министров 98(6) от 16 апреля 1998г., явившись сами по себе утверждением приоритетов и практических результатов деятельности управления по делам молодежи.

- **Помощь молодым людям в реализации их интересов и преодолении проблем**

Молодежная политика соответствует приоритетам и перспективам самих молодых людей, а не их заведений, и направлена на распространение идей мира, свободы и солидарности.

- **Особое внимание к неблагополучным молодым людям**

В целях «развития социальной сплоченности при уделении отдельного внимания борьбе с отчуждением», ведущим принципом молодежной политики Совета Европы являются забота о представителях молодежи из неблагополучной среды.

Важные
элементы осуществления
европейских молодежных
проектов



¹ Common Position (ES) № 22/1999 of the Council of ministers adopted on 28 June 1999 with a view to adopting a decision establishing the “Youth” Community action programme (Official Journal, 22/07/99).



- **Участие в гражданском обществе и его укрепление**

Развитие и укрепление гражданского общества представляется естественным для организации, где на первое место выдвигаются проблемы демократии и прав человека. Социальное участие молодых людей и их вовлеченность в процесс принятия решений по значимым для них вопросам также являлся одной из основ молодежной политики СЕ со времени его основания, в частности, через развитие т.н. совместного менеджмента правительственных структур и молодежных организаций. Основной целью этого, помимо прочего, является развитие «школ демократического гражданства».

- **Мобильность молодежи**

Важность мобильности молодежи для Совета Европы также должна определяться в свете общеевропейских задач организации и многочисленных препятствий, все еще существующих на пути передвижения молодых людей из Восточной Европы в Западную и наоборот.

- **Межкультурный диалог**

В Резолюции (98) 6 говорится о межкультурном диалоге как о приоритетной политике Совета Европы «в духе уважения [культурного] многообразия». Европейские молодежные центры (ЕМЦ) и Европейский Молодежный Фонд (ЕМФ) играют ключевую роль в углублении и распространении межкультурного обучения в неформальных образовательных программах. Межкультурное обучение пронизывает все тренинговые и образовательные мероприятия Совета Европы в области молодежи, включая сотрудничество в этой сфере с Европейским Союзом. Межкультурный диалог это также поощрение дальнейшего сотрудничества и понимания транснационального европейского партнерства внутри нашего сообщества, в частности, через защиту и развитие прав меньшинств.

- **Преданность делу демократии и прав человека**

В свете того, что было сказано выше относительно межкультурного диалога, приоритет также отдается борьбе «с расизмом, ксенофобией, антисемитизмом и нетерпимостью, а также со всеми движениями, имеющими целью подрыв демократии». Консолидация демократии и прав человека открыто упоминается как ключевой приоритет для реализации целей через развитие и поощрение инициативного участия.

- **Поощрение новых форм участия молодежи в обществе**

Вероятно, более чувствительные к внутренним проблемам, чем иные приоритеты, новые формы молодежного участия, тем не менее, важный приоритет в том смысле, что он отражает изменяемую природу молодежной среды и требует

соответствующего уточнения принципов молодежной политики и программы, в том числе в Европейских молодежных проектах.

- **Обучение ответственности**

В соответствии с задачами вобучения демократическому гражданству и неформального образования в целом, Совет Европы считает приоритетом «обучение молодых людей несению ответственности». Это связано с осознанием особой роли гражданского общества и той «школы» демократии которую неправительственные организации – и в первую очередь молодежные – соб со собой представляют.

- **Развитие молодежной политики**

В Резолюции (98)6 перечисляется несколько целей и приоритетов, относящихся к развитию и признанию молодежной политики, если она способна извлечь максимум «из потенциала, которым располагает молодежь» – очень важное положение, напрямую относящееся к менеджменту молодежных проектов. В контексте развития молодежной политики упоминается разработка соответствующего законодательства и структур, обмен информацией, практическими результатами и т.д. Это также признание того факта, что развитие молодежной политики Совета Европы не может происходить без развития молодежной политики на уровнях государств – членов.

Формы и структуры в молодежной политике в значительной степени –и, вероятно, более официально чем предыдущие факторы – влияют на формы и содержание молодежных проектов в каждой отдельной стране. Определение приоритетов, финансирующих институтов, процесса принятия решения по молодежным проектам и т.д. отражает различия в национальных приоритетах и структурах, имеющих отношение к молодежной политике.

Указанные ценности в наших проектах

Для достижения наших целей и развития Европейских молодежных проектов совсем необязательно знать все вышеуказанные ценности и принципы. Необязательно и учитывать их все в одном проекте. Тем не менее, фундаментально важным является:

- **Понимать ценности во имя которых осуществляем проекты.**

Это, как мы увидим далее, должно определяться молодежной группой, на которую рассчитан проект, организацией или институтом, развивающими проект, и нами самими, действующими как лидеры проекта.

Важные
элементы осуществления
европейских молодежных
проектов





Наконец, чтобы быть приемлемыми с финансовой точки зрения, они должны быть совместимыми с приоритетами европейских организаций или других спонсоров.

Основные ценности каждого из партнеров не обязательно должны совпадать, но, тем не менее, должны быть совместимыми. А для этого важно, чтобы лидеры проекта следили за этим и могли бы определить их, обсудить отдельно или подра-зумевая. В этом случае, независимо от того, когда определяются ключевые приоритеты и будет сделан окончательный выбор, лидеры проекта будут иметь готовый моральный или политический базис для принятия решений.

- **В случае т.н. Европейских проектов четко уяснить себе причин участия в европейском сотрудничестве**

Европа это больше, чем просто возможность получить финансирование на проект по обмену или совершить путешествие за границу. Для молодых людей ценность и перспективы опыта, полученного за границей, могут быть очень важными. Поэтому для лидеров проекта очень важно четко представлять себе, что в проекте поможет молодым людям приобрести этот опыт. Это не значит, что цели европейских институтов должны представляться в проекте как религиозная догма или как обязательный элемент программы.

- **Удерживать проект под контролем**

Пожалуй, самое важное умение и качество лидера проекта это умение контролировать проект, самому управлять им, а не быть влекомым событиями или находиться под влиянием третьих сторон. Чтобы было так, надо иметь четкие приоритеты, задачи и принципы, включая те из них, что оказывают особое влияние на образовательный процесс.

- **Помнить о пределах реального**

Проект может быть уникальным и богатым по содержанию, но проект это всего лишь проект. Существуют пределы того, что касается целей, масштаба, времени и т.д. Проект сам по себе не сможет изменить мир. Но он может помочь в решении каких-то проблем или задач. Работать с проектом значит выделить приоритеты и исключить все, что приоритетным не является. Выделять приоритеты значит выявлять критерии, опираясь на ценности, цели и задачи. Помнить о пределах реального важно для того, чтобы дать адекватную оценку изменениям и результатам. Невозможно изменить все за один раз, невозможно разрешить все проблемы через образование.

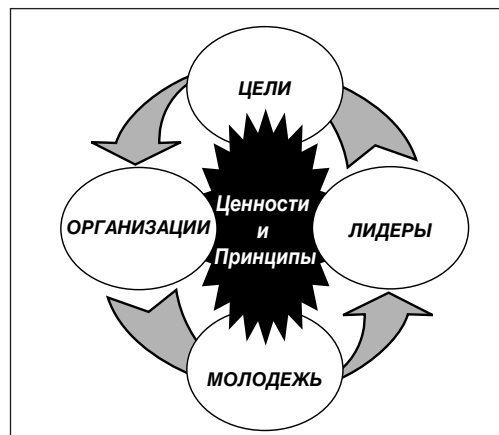
- **Пройти соответствующий тренинг и подготовку**

В предыдущих главах мы видели, как важен для европейских институтов и европейских моло-

дых программ неформальный молодежный тренинг. Если мы говорим о таких общезначимых задачах как межкультурное обучение или участие, бессмысленно ждать, чтобы каждый сотрудник или лидер молодежного проекта автоматически проявил компетентность во всех сферах, без надлежащей подготовки. Организация и участие в соответствующем тренинге могут играть очень важную роль не только для общего успеха проекта, но также и для достижения его образовательных целей.

- **Быть готовым преподнести вышеизложенные ценности в адаптированном для молодежного восприятия виде**

Роль сотрудника, лидера или преподавателя (который может и не быть менеджером проекта) заключается в том, чтобы адаптировать ценности и образовательные принципы в программу, доступную для молодых людей. Важно также понять через общение с молодежью ее систему ценностей и сделать ее частью методологии проекта.



1.7. Ограничения в использовании проектов

Проекты тоже имеют свои границы.

Проект это, в первую очередь, инструмент для осуществления социальных перемен, по меньшей мере, хотелось бы считать его таковым. Проект редко бывает самоцелью. Он лишь способ планирования, организации, мобилизации и достижения результата. Конечно, потенциал оптимального использования ресурсов делает проект исключительным инструментом, подходящим, в частности, для Европейских молодежных программ. Тем не менее, помимо преимуществ проектного менеджмента, перечисленных выше, мы должны уметь

Важные
элементы осуществления
европейских молодежных
проектов





**Важные
элементы осуществления
европейских молодежных
проектов**



определить и осознавать ограничения и факторы риска, связанного с ним.

Усиление контроля и уязвимость

Сокращение поддержки программам и организациям в пользу проектов, делает организации более уязвимыми в том, что касается финансирования конкретных проектов, зачастую имеющих ограниченные цели и формы. Точно также варьируя количеством и размахом поддерживаемых проектов, легче контролировать развитие организаций. Сокращение поддержки на проекты данной организации может сдерживать развитие ее программ и сдерживает возможности роста самой организации. Так как в большинстве случаев проекты планируются организациями на год либо два наперед, независимость и свобода действий организаций могут быть ограничены, ввиду того, что, де-факто, спонсоры (как правило, правительственные структуры) имеют больше возможностей для контроля, иногда, под маской заботы о равноправии участников, и качества проекта. Наконец, упор на проектный режим деятельности позволяет правительству определять масштабы деятельности неправительственных организаций, решая, какие из них достойны финансирования, а какие нет. Альтернатива состоит в том, чтобы спонсоры считались с реальными нуждами и перспективами молодежных организаций.

Краткосрочные перспективы молодежной политики и программ

Все мы согласны, что важным условием успешной работы молодежных организаций остается поддержание постоянного контакта с молодыми людьми и готовность быстро реагировать и постоянно адаптироваться к новым условиям в рамках проектов как инструментов молодежной политики. Однако, упор на проекты не должен мешать достижению средне- и долгосрочных политических целей организаций.

Достижение глубоких и отвечающих требованиям сегодняшнего дня изменений в обществе невозможно лишь через проекты краткосрочные. К сожалению, многие проекты осуществляются под давлением требований, например, привлекать большое количество людей (внушительность масштабов);

или не занимать одних и тех же людей в проектах постоянно (избегать образование «клик», демонстрировать открытость и т.д.), что затрудняет использование среднесрочных проектов в работе с некоторыми группами молодежи. Сам по себе такой подход, частично, является причиной пассивности молодых людей, а в некоторой степени, и следствием этого.

Большое количество малозначительных проектов

Общие тенденции развития молодежной политики на европейском уровне означают, что у государств появились новые или, по крайней мере, другие возможности для влияния на молодых людей и молодежных партнеров, которые не всегда диктуются лишь благородными принципами. Погоня за вниманием средств массовой информации и результатами интересными лишь с точки зрения рынка, порой переводит проблему в плоскость предпочтения количества качеству. Существует множество примеров того, как проекты, не получая финансирования или не полностью покрывая свои расходы, реализовывались на низком уровне, однако достаточным для того, чтобы создать эффект «клиентуры» и позволить действующим политикам представить впечатляющие цифры средствам массовой информации накануне новых выборов.

Давление на работников молодежной сферы

В последние годы наметились тенденции усиления давления на профессиональных работников молодежной сферы с целью развития проектного менеджмента. В некоторых случаях это привело к трансформации всей деятельности на проекты (что не обязательно так уж плохо), но даже тогда когда эта тенденция не выходила за рамки разумного, работники молодежной сферы оказывались под давлением «думать и работать по другому». От работников порой требуют, чтобы становились проектными менеджерами, администраторами и экспертами по изысканию средств финансирования. Следует признать и тот факт, что работники молодежной сферы все чаще наделяются полномочиями, для которых они недостаточно подготовлены. Разумеется, профессиональная «рыночная цена» молодого работника в результате повышается, однако существует риск, что это произойдет в ущерб стабильных отношений с молодежью. Иными словами не следует преуменьшать риск пассивности и потери мотивации. Частично, результаты такой политики становятся очевидными ввиду растущего числа работников молодежной сферы, которых «просят» работать как консультантов или свободных предпринимателей.

Реальные проекты сложными целями.

Приоритет, отдаваемый поддержке проектов, как форме молодежной политики может иметь негативный эффект порождая не нужные проекты или говоря иначе, проекты, конечные цели которых



не ясны. Это утверждение особенно справедливо в случае организаций, которые стремятся выжить, сохранить какие-то функции или посты, за счет денег на проекты. И хотя качество проектов приемлемо, может обнаружиться их ложность, как приоритетов. Как правило, это справедливо по отношению к организациям, которые берутся за множество проектов без разбора.

Одинаковы, но не равны

Демократический механизм субсидирования через проект, с особым вниманием на качество проекта и с меньшим на статус его носителя, хозяина, (хотя, конечно и это может играть роль в том, что касается прежних достижений), в некоторых случаях может привести к единообразной трактовке различных проявлений реальности. Успешная реализация проектов зависит от многих условий, таких как предыдущий опыт, размеры, финансирование организации, её возможности в смысле соблюдения сроков оплаты, её способность наладить внутреннее взаимодействие, и т.д. Это часто проявляется в условиях крепнущей тенденции требовать от организаций изыскания дополнительных средств или софинансирования значительной части бюджета. Понятно, что некоторые организации более приспособлены к этому, чем другие, последним остается реализовывать проект на свой страх и риск, без гарантий качества, либо вовсе отказаться от него. Было бы любопытно, например, произвести подсчет малых организаций, которые «погорели» в финансовом плане на проектах категории «Д» в рамках программы Молодежь за Европу, при этом достаточно было бы перечислить лишь самые широко известные случаи. Именно здесь принцип равенства сталкивается с провозглашенным принципом доступности европейских молодежных программ всем молодым людям. Перефразируя Джорджа Оруэла: «Все проекты равны, но некоторые из них более равны, чем другие».

Сбои в молодежной политике и проектный менеджмент

Разумеется, все факторы риска (в том числе и самые реальные) молодежной политики, основанной на проектном менеджменте, в конечном итоге, результаты сбоя либо в самом проектном менеджменте либо в определении и управлении самой молодежной политики. Такие недоработки могут быть предотвращены либо исправлены. Не секрет, что и другие способы реализации молодежной политики и поддержки молодежных программ подвержены тем же факторам риска, подчас большим, представляя меньше преимуществ по сравнению с проектным менеджментом.

Следует отметить также, что реализация молодежной политики и программ требует привлечения профессионалов, имеющих четкое представление о своей роли, возможностях и влияниях, и нуждающихся в соответствующей подготовке и мониторинге.

Неоспорим тот факт, что проекты являются отражением политических ценностей и приоритетов, и что во многих странах они дают возможность функционерам и политикам влиять на отбор проектов.

В конечном итоге, политика, которая в условиях представительской демократии являет собой хрупкий баланс между различными интересами, неизбежно находит свое отражение в прецедентах.

Представляется важным подвести итог сказанному выше: проектный менеджмент в первую очередь, инструмент со множеством функций и атрибутов. То, каким образом распорядятся практики и политики молодежных организаций зависит от их возможностей и навыков от ценностей, которые они разделяют, от их интересов и от их профессионализма.

Межкультурное измерение проектов

Вне зависимости от того, реализуется ли проект в рамках Совета Европы или программ Европейского Союза или же на национальном уровне, существует одно измерение, значение которого растет на всех уровнях работы с молодежью. Речь идет о межкультурном обучении. За последние годы межкультурное обучение стало критерием и измерением значение которого постоянно растет. Оно рассматривается как часть молодежных программ, приоритетов молодежной политики, конкретных задач проектов, а также их методологии. Упоминание о необходимости межкультурного обучения можно встретить во многих книгах, юридических текстах касающихся молодежной политики в Европе, специальных формах-заявках и отчетах по результатам проектов.

Кроме того, межкультурное обучение часто встречается в программах мероприятий многих молодежных проектов.

Мы уже имели возможность убедиться в том, какое место занимает межкультурное обучение как ценный приоритет и методология в программах Совета Европы и Европейского Союза. Мы также кратко остановились на его двойной роли в развитии лучшего понимания различий между странами и между различными народами

**Важные
элементы осуществления
европейских молодежных
проектов**





в одном государстве (например, между большинством и меньшинствами, в вопросах иммиграции).

Межкультурное обучение как таковое является объектом другого пособия изданного в этой же серии. Здесь же мы остановимся на некоторых аспектах этой проблемы, о которой существует обширная методологическая, практическая литература. На этом этапе мы хотели бы привлечь ваше внимание к особенностям межкультурного характера на уровне менеджмента, проявляющимся во время реализации проекта вне зависимости от того реализуется ли проект в рамках европейских партнерств или вдомаг, с участием представителей разных культур одного государства.

1.8 Культура и проектный менеджмент

В зависимости от степени знакомства участников с темой культурной интерференции, в культурных помех, они ощутимы в большей или меньшей степени, или просто приводятся в оправдание трудностей с проектом. Однако межкультурное обучение, интерес к представителям всеноем, чужим в своей стране или за рубежом также влияют на мотивацию участвовать в проектах связанных с ними. Одной из проблем межкультурного обучения является трудность в определении того, насколько проявляемое к данному лицу отношение вызвано его культурой или его индивидуальными чертами. Точно так же, реализация межкультурного проекта часто предполагает работу, по меньшей мере, с одним иностранным языком. Это увеличивает возможность взаимного непонимания, которое также может объясняться причинами или лингвистического или культурного порядка. Очень трудно провести четкую границу между ними потому что язык это часть культуры. Тенденция к обобщению индивидуального опыта и поведения путем стереотипизации культурных характеристик очень сильна и может быть первым шагом к восприятию культуры.

Проведено немало исследований зависимости стиля руководства и практики менеджмента от культурных особенностей, что, однако, не привело к каким-то конкретным выводам. Хотя многие из существующих отношений в этом плане можно было бы свести к формуле: «*Yo no creo en las brujas, pero que las hay, las hay*».² Культурные различия являются причиной многих забавных, и не очень, ситуаций в течение межкультурных проектов. Не претендуя на полноту раскрытия тему, мы все же

хотели упомянуть несколько сфер, в которых конфликты из-за недопонимания, путаницы, разочарования или других эмоций могут сказаться на отношении участников в процессе проектного менеджмента.

Культура и власть

Все культуры одинаково ценны, но мы не всегда воспринимаем их как таковые. Мы стремимся установить иерархию культур, как правило, начиная с нашей собственной («лучше или хуже», «более и менее развитая», «сильная или слабая» и т.д.).

Планирование и менеджмент проекта предполагают более или менее открытые переговоры и гармонизацию различных, но, как правило, совместимых интересов. Представление о себе и восприятие партнеров влияет на стиль ведения переговоров и поиск оптимального пути решения проблем.

Кто является инициатором проекта? Кто определяет его границы? Кто выделяет приоритеты? Кто решает что нужно и что не нужно? Кто является «принимающей стороной», а кто «приглашенной»? Кто «владелец» проекта?

Это лишь некоторые из вопросов, которые могут повлиять на переговорную часть проекта и его реализацию и где могут сказаться культурные различия.

Культура и организация

Кто в Европе является хорошим организатором, а кто нет? Кто определяет, что такое хорошая организация? Каковы критерии эффективной организации?

Считается, что критерии эффективности и хорошей организации (а проектная деятельность является лучшим примером организации) – универсальны, хотя этим критериям обучают, используют их и оценивают по-разному. Поэтапный подход идеален для одних, в то время как другие будут чувствовать себя более комфортно, реализуя несколько этапов одновременно. Роль импровизации, которая в зависимости от обстоятельств может считаться творческим началом,

² «Я не верю в существование ведьм, но они точно существуют» (исп.). Фраза, приписываемая Федерико Гарсиа Лорке.

Важные
элементы осуществления
европейских молодежных
проектов

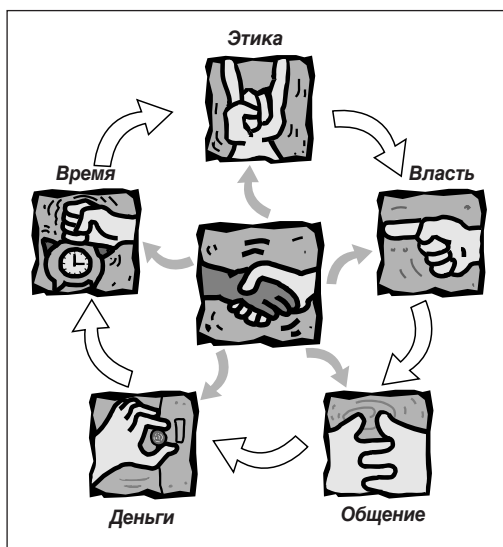




одна из наиболее конфликтных. Действительно, очень часто на карту поставлено соответствие или не соответствие ожиданий и способов их удовлетворения.

Культура и время

Вопрос хорошей организации это также вопрос своевременности. «Временные рамки» очень часто лишь эуфемизм для обозначения пунктуальности. Мы все знаем, кто в Европе имеет репутацию пунктуальных, совершенно непунктуальных и слишком пунктуальных. «Уважение», вот то слово, которое проявляется во время дискуссий по этому вопросу и очень быстро переводит их в эмоциональную плоскость. И хотя все согласны, что час состоит из шестидесяти минут, логические выводы из этого будут сделаны разные.



Взаимозависимость и взаимодействие различных факторов, влияющих на процесс межкультурного сотрудничества могут осложнить процесс его осознания и реализации.

Культура и общение

Общение само по себе источник конфликта, особенно в ситуациях повышенной напряженности. Что значит общаться, как общаться и где? Чем следует обязательно поделиться с партнером, а о чем промолчать? Какова допустимая степень вмешательства в процесс общения, и какова роль общения ради... общения? Почему, казалось бы, успешное партнерство между лучшими друзьями по учебному визиту или курсам иногда заходит в тупик из-за недостатка общения? Насколько глу-

боко можно проникнуть в чужую культуру и понять ее?

Культура и деньги

Экономическая мощь и потенциал – реальные и предполагаемые – оказывают сильное влияние на природу межкультурных отношений, как ранее мы могли это видеть на примере власти. Но помимо явного влияния денег на власть и практические вопросы (кто и у кого запрашивает средства, кого поддерживает, кто решает, где и как эти средства израсходовать) отношение к деньгам и отношения по поводу денег значительно разнятся и могут восприниматься как элемент культурных различий, а также как источник конфликта.

Точно также можно оценить отношение к общественным грантам, в том числе, европейским: что считать удачной практикой и разумным менеджментом, что считать оппортунизмом и бездумной тратой средств, как определить «мошенничество» и серьезный расчет? Насколько серьезны используемые финансовые правила и бухгалтерский учет? Интересно отметить, что в европейских программах ко всем применимы одинаковые правила и процедуры (хотя что-то и могло измениться в этом отношении в результате децентрализации программ, таких как Молодежь за Европу).

Культура и этика работы с молодежью

Различия в профессиональных этических принципах еще одна потенциальная причина недопонимания и конфликтов среди коллег и партнеров. Очень часто эти различия замалчиваются и отмечаются, лишь когда их негативный эффект уже очевиден.

Воспринимается ли всерьез роль участников? Какова роль молодежных лидеров и сотрудников молодежных программ и их отношение к молодежи? Можно ли употреблять алкоголь? Кто должен брать ответственность на себя и вести себя соответствующим образом? Насколько работники молодежной сферы знакомы с ограничениями и запретами, накладываемыми на их коллег за рубежом? Кого считать современным и успешным работником молодежной сферы, кого нет?





1.9 Что делать?

Как уже было сказано выше, задачей этой короткой главы является определение тех проблем, с которыми сотрудники и менеджеры молодежных проектов могут столкнуться в сфере международного сотрудничества. Принципы и методы развития межкультурного обучения в молодежной среде является предметом другой публикации. Кроме того, глава третья содержит в себе советы по работе в коллективах с множественной культурой.

Итак, в свете проблем изложенных выше представляется полезным принять во внимание несколько базовых принципов и основополагающих правил межкультурного сотрудничества.

Миритесь с неопределенностью и неоднозначностью

Допустимо, что некоторое несовершенство норм и их разночтение имеют место. Всегда помните, что ваши партнеры могут рассуждать таким же образом. Как бы Вы ни пытались, всегда возможны сюрпризы и события, которые вы оцените и поймете гораздо позже.

Может быть культура...

... а может нет! Постарайтесь отойти от восприятия других и оценки их поведения на основе стереотипов, которые вы приобрели в результате общения с носителями данной культуры или из других источников. В частности, постарайтесь избежать соблазна найти подтверждение своих стереотипов. Может быть, ваш партнер как раз действует согласно стереотипам. Но ведь может быть и иначе. Помните: стереотипы, как правило, лишь частичное и упрощенное представление о реальности. Насколько это возможно, постарайтесь узнать истинное лицо своих партнеров. Дайте им возможность проявить свои культурные особенности самостоятельно. В любом случае они их знают лучше и, проявляясь естественным образом, проявляя свои культурные особенности естественным образом, они не будут ощущать необходимости объясняться.

В процессе подготовки ознакомьтесь сами и ознакомьте своих коллег с литературой о той культуре или стране, с представителями которой вам предстоит общаться. Познакомьтесь с кем-нибудь из них. Прежде чем пойти на контакт с представителями другой культуры, подумайте вместе с вашими коллегами и подопечными, какие

предвзятости или предвзятые мнения существуют в вашей среде об этих людях. Это поможет вам и вашим друзьям осознать, что речь идет именно о предвзятостях, хотя могут найтись люди, которые лишь упрочат в себе стереотипное представление (если постараться, это возможно!)

Представьте себя на месте другого... или в его шкуре!...

Довольно-таки смелая рекомендация, согласны. Но если вы находитесь у кого-то в гостях или наоборот, пригласили кого-либо к себе, попытайтесь представить себя на месте гостя или хозяина (при плохом знании языка и чувстве дискомфорта в том, что касается еды, климатических условий, беспокойства о перспективах развития проекта, зависимость от других людей и т.д.). Такая попытка может помочь в понимании того, как другие ощущают ситуацию и лучше понять их переживания.

Имейте ясное представление о границе своих возможностей и условиях, в которых они могут быть реализованы

У вас более выгодная позиция для переговоров и для вас и вашей организации самое главное, чтобы эта позиция была услышана (при условии, если вы сами имеете верное представление об условиях и результатах, которые наиболее важны для вашего проекта или вашей организации). Подобным же образом, если у вас есть четкое понимание собственных принципов и ценностей, вам легче объяснить их *raison d'être* своим партнерам. Как правило, люди достаточно внимательны и опытны для того, чтобы помочь вам преодолеть трудности, если вы их ясно изложите. Это требует от вас некоторых усилий для того чтобы определить, что имеет первостепенное значение, а что можно менять в зависимости от методики работы (Помните: всегда есть альтернатива).

Помните, то, что вы хотите сказать, возможно, никогда не будет понято так как вам этого хочется

Мы часто забываем, что практически совершаем чудо, когда нам удается добиться взаимопонимания между людьми по разные стороны границ. Когда все участники говорят на одном языке, возникает иллюзия, что мы понимаем друг друга лучше. Иллюзия взаимопонимания увеличи-

Рекомендации
по международному
сотрудничеству





вається, если одному из партнеров случается говорить на родном языке. Помните: только вы знаете, что вы имеете в виду! Мы можем рассчитывать на то что наши партнеры слышат и понимают нас постоянно, но будьте готовы и к обратному. Но даже тогда, когда вы понимаете и вас понимают, последствия этого очень неоднозначны (люди склонны по-разному интерпретировать действительность и действовать соответственно).

Всегда существует несколько вариантов действий!

Всегда есть несколько вариантов достижения одних и тех же целей, и не существует единственного метода решения проблем. Разумеется, «наш» способ наилучший и самый нормальный (для нас), но другие могут не согласиться, ведь у них есть свой лучший способ. Принимайте во внимание ваш собственный этноцентризм, когда вы открыто или молчаливо оцениваете деятельность других людей и ее результаты.

Обсуждайте, договаривайтесь об основополагающих правилах... и их оценке

Может оказаться полезным обсуждение и договоренность между партнерами по поводу основных правил общения в процессе реализации молодежной программы, особенно если у вас есть опыт в осуществлении межкультурных проектов. Сами по себе эти правила, может быть, и не столь важны, но дискуссия о них предоставляет блестящую возможность выявить различия в подходах и особенностях в отношениях к некоторым вопросам. Наличие некоторых правил позволяет дать совместно с партнерами и участниками оценку проблемных вопросов. Однако не следует попадать в абсолютную зависимость от этих правил. Предполагается, что они лишь средства для общения и переговоров, а не набор жестких норм, которыми надо слепо руководствоваться.

Доверие!

При участии в международном или европейском проекте сотрудничества очень важно сохранять высокий уровень взаимного доверия между партнерами. между партнерами следует отличать от откровенно романтических наивных отношений. Надо иметь минимум самонадеянности, чтобы понять, чего не достает в ваших отношениях с

партнерами и откровенно обсудить с ними это. Но разнообразие опыта и богатство культуры основаны на невозможности предсказания всего и вся. Таким образом, нужно уметь довериться в чем-то партнерам и участникам. Без такого кредита доверия и взаимного признания равных прав и достоинства (включая культурные особенности), отношения с самого начала складываются непредсказуемо и двусмысленно, начинает закручиваться спираль самоосуществляющихся пророчеств. Если вас одолевают сомнения, вспомните, что гостеприимство одна из самых широко распространенных и важных добродетелей различных культур (включая Европу). И тогда шансы на то, что ваши хозяева сделают для вас все что в их силах, а гости оценят ваши усилия, существенно возрастут.

Терпимость!...

В отсутствие лучшего выражения мы употребляем терпимость, подразумевая, что иногда надо воспринимать мир таким, какой он есть. Сначала присмотритесь, постарайтесь понять и только потом действуйте. Невозможно предвидеть все, но справедливо ожидать от партнеров, что они сделают все, что в их силах, даже если это не максимум с нашей точки зрения. Как утверждает один из наших друзей³, терпимость имеет смысл, лишь когда она связана со страданием, иначе в чем добродетель терпимости? Межкультурное обучение – уникальный опыт и захватывающий, но порой трудный процесс.

...и откровенность

Межкультурное обучение должно быть основано на способности участников анализировать и обсуждать его, включая конфликтные моменты, в рамках процесса мета-коммуникации. Помимо воспитательного момента, своеобразная конфронтация переживаний и эмоций призвана прояснить атмосферу и избавить участников от ощущения фрустрации и накопившихся обид. Без подобной практики, весьма распространенной при урегулировании конфликтов, остается вероятность того, что сотрудничество не будет продолжено, или неискренность и взаимное непонимание станут доминирующими в будущем.

³ BERGERET, Jean-Marie,
цит. по: "Navigare Necesses est".

Рекомендации
по международному
сотрудничеству





**Рекомендации
по международному
сотрудничеству**



Пытайтесь получить удовольствие!

Несмотря на все сказанное выше следует добавить, что межкультурное обучение очень забавная вещь. Хотя им можно заниматься и в условиях своей страны, где наблюдать сосуществование различных культур в молодежных группах также интересно как и за рубежом, остается фактом, что как для молодежи, так и для работников молодежной сферы мало что может заменить впечатление от путешествий, встреч с непривычным и новым, порой экзотичным, от ощущения себя иностранцем, туристом (свобода, инкогнито и т.д.). Итак, вместо того, чтобы воспринимать проект как головную боль или проблему, измените свое отношение и относитесь к нему легко и с юмором. Невозможно все предопределить заранее и, совсем откровенно, иногда как раз небольшие инциденты делают приобретенный опыт не забываемым и для лидеров и для участников проекта.

Тренинг и еще раз тренинг!

Еще один момент представляется очень важным при обращении к межкультурному обучению: работники молодежной сферы, особенно работая за рубежом, проходят через тот же опыт, что и участники проекта. Но сотрудники и менеджеры проекта, помимо всего прочего, имеют возможность получить специальную подготовку. Действительно, одной из главных целей европейских молодежных программ и молодежной политики является организация тренинга по межкультурному обучению для работников молодежной сферы и просто молодых людей. Знание, навыки и умение для работы в межкультурной среде приобретаются, развиваются и совершенствуются – ведь никто еще не родился сразу знатоком и мастером на все руки. И в конечном итоге затраченные усилия обернутся успехом в организации лучших и более интересных проектов.

Итак, помните, европейские молодежные проекты это нечто большее, чем успешное заполнение заявочных анкет на участие...





2. Что такое проект?

2.1. Проект - это не ...

Проектный менеджмент стал краеугольным камнем развития молодежных организаций, но не единственным способом управления этими организациями и молодежными заведениями! Это один из инструментов для реализации особых задач и достижения конкретных целей. Именно поэтому проектный менеджмент можно сравнивать, но и следует отличать от:

- **стратегического планирования**, которое более развернуто во времени, а также определении политики, мероприятий и организационного развития. Стратегическое планирование подразумевает способность предвидеть структурные изменения на большой период времени и находить способы адаптации к ним. Стратегическое планирование, как правило, подразумевает и принимает во внимание или провоцирует структурные и инфраструктурные изменения.
- **тактического планирования**, которое очень близко к проектному планированию и предполагает меры и процессы для реализации целей стратегического планирования. В более общем смысле, с помощью тактического планирования, осуществляется управление организацией в небольшой промежуток времени, в частности, путем адаптации и реагирования на непредвиденные события.
- **циклического или повторяющегося планирования**, включающего в себя управление предвидимыми, происходящими на регулярной основе событиями (например, мероприятия во время каникул, заседания генеральных ассамблей и т.д.).
- **ежедневного планирования**, направленного на решение задач, которые надо реализовать немедленно или в очень короткий промежуток времени.
- **непредвиденного планирования** – мер и действий, направленных на разрешение непредвиденной ситуации, если таковые возникают.
- **МВО** – целевого менеджмента, подхода, при котором действия команды полностью сфокусированы на целях, которые нужно достичь. Как правило, команда сама определяет лучший способ достижения целей, но при этом остается очень мало возможностей для адаптации и гибкого подхода. Такой тип менеджмента развивается в условиях отно-

сительно высокой степени автономии работников, служащих и волонтеров, и предполагает стимулирование творческого начала и продуктивности. Этот тип в большей степени характеризует стиль или подход в менеджменте.

- **MBWA** –это аббревиатура Скотта Адамса, создателя комикса «Дильберт» о «прогулочном менеджменте». и нонсенсе в современном бизнесе, Подразумевается, что менеджеры могут пойти погулять, пока что-нибудь само собой не случится. Это своеобразный антипод менеджмента, поскольку последний подразумевает хоть какую-то деятельность и минимальное планирование.
- **кризисного менеджмента**, направленного на преодоление ЧП, на постоянное «тушение пожаров». Не годится, также как и рассматриваемый выше тип.. Правильный менеджмент призван предотвращать и предупреждать кризисы. Кризисный менеджмент теряет из виду перспективы и, следовательно, не может влиять непосредственно на ход событий. В более позитивном смысле кризисным менеджментом называют умение справиться с исключительными случаями и катастрофами.

2.2. Молодежный проект это...

Оксфордский словарь английского языка определяет «проект» как «индивидуальное или групповое предприятие, тщательно спланированное и предназначенное для достижения определенной цели, напр.: *научный проект/ национальный проект по оощрению и развитию бизнеса*».

Сотрудники молодежной сферы, когда им задают вопрос о том, что такое проектный менеджмент, на дают очень разные ответы. Вот некоторые из них:

- «реализация идеи, структурирование замыслов, совмещение различных форм деятельности»;
- «рассмотрение, планирование и определение порядка деятельности для достижения определенных ситуаций в будущем»;
- «процесс деятельности по единой схеме, учитывающей все аспекты данной ситуации с целью ее изменения



- «мечта, процесс, инструмент которые используют для проектирования будущего, для определения целей и задач»;
- «изменение настоящего ради будущего. Направление совместной работы».

Происхождение и значение терминов

Впервые, слово «проект» употребляется в XVI веке. Слово происходит от латинского *projicere* (бросать по направлению вперед). Изначальный смысл, обозначающий движение, траекторию, непосредственно связан с категориями времени и пространства. Подразумеваемый первоначальным значением слова процесс проектирования состоит из:

- точки отсчета,
- отталкиваясь от которой,
- можно двигаться вперед,
- к определенной цели.

Исторически слово и понятие впервые было употреблено архитекторами. В XV веке Филиппо Брунеллеши привнес два новшества в архитектурную практику своего времени:

- еще в XIV веке работа над флорентийским собором была приостановлена, и Брунеллеши было поручено завершить строительство. Прежде чем приступить к работе, архитектор создал *progetto* – план собора, в котором приводились различные варианты геометрии будущего здания, как он это себе представлял. Собор призван был символизировать исторический и политический контекст, в котором существовал город. Флоренция стремилась стать городом, открытым для мира, поэтому собор имеет два купола – внешний и внутренний.
- Брунеллеши рационализировал архитектуру и разделил планирование и строительство, т.е. проект и его реализацию.

Пример Брунеллеши говорит в пользу переосмысления термина «проект» и понимания его как концепции, *которая служит для организации деятельности.*

Проекты в образовании и в молодежной сфере

Наибольшие заслуги в развитии проектов в сфере образования принадлежат американскому мысли-

телю Джону Дьюи (1859–1952) – автору знаменитой теории «обучение через действие».

Согласно его теории, проект основывается на четырех предпосылках:

- совместное осмысление процесса, которое предвосхищает его развитие;
- выявление внешних условий, в которых развивается проект;
- информированность о том, что происходило в схожих обстоятельствах в прошлом;
- подход, синтезирующий результаты изучения настоящих условий и знания о прошлом.

Исходя из этих предпосылок, мы приходим к выводу, что проект:

- это метод, который позволяет нам двигаться от идеи к действию, структурируя этапы всего процесса;
- это изменение социальной среды, в которой он реализуется;
- реализуется в определенном социальном, пространственном и временном контексте;
- имеет образовательное измерение и позволяет получать образование через деятельность;
- это результат коллективной деятельности;
- обязательно содержит элемент оценки, который устанавливает взаимосвязь между замыслом и действием.

Все это означает, что проект имеет несколько характерных черт.



Характерные черты проекта

Проект всегда имеет цель: четко определенные цели являются залогом четко определенных результатов. Основной целью проектов является разрешение какой-либо «проблемы», что предполагает тщательный и предварительный анализ. Предлагая одну или несколько решений, проект всегда нацелен на прочные изменения социальной сферы.



Проекты реалистичны: их цели должны быть достижимы, что подразумевает сопоставление условий реализации проекта с необходимыми финансовыми и человеческими ресурсами.

Проекты всегда ограничены во времени и пространстве: у них всегда есть начало и конец. Проект всегда реализуется в определенном месте и определенном контексте.

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

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

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

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

Проекты должны подвергаться оценке, так как планируются и реализуются ради конкретных целей, которые должны быть открытыми для аттестации.

Проекты реализуются поэтапно, так как четко подразделяются на несколько фаз (см. Главу 3 «Проекты шаг за шагом»).

Нижеперечисленные характеристики не являются характеристиками проекта (по крайней мере, в молодежной сфере:

- абсолютно повторяющая деятельность на регулярной основе;
- деятельность без четко определенных целей;
- деятельность, которой можно заниматься где угодно и в любой момент;
- текущая деятельность.



2.3. Образцы проектов

Обратиться к проектной деятельности, значит сделать выбор в пользу контролируемых изменений в соответствующей среде через определенное время. «Проект это не мечта.... но, исполнимая мечта может

быть реализована через проект». Проектная деятельность это метод, опираясь на который, можно осознать и исполнить свою мечту.

Учимся у хамелеона (Мали)

Хамелеон может быть хорошим учителем.

Присмотритесь к нему внимательнее.

В какой бы плоскости он не перемещался, он уверенно держится на поверхности.

Поступайте так же. Найдите цель в жизни и не позволяйте, чему бы то ни было, отвлекать вас от нее.

Голова хамелеона остается неподвижной в то время, как его глаза постоянно в движении. Они ничего не пропустят. Это значит: старайтесь узнать, как можно больше - не считайте, что вы единственный и неповторимый в этом мире.

Где бы хамелеон ни находился, он способен адаптироваться к цвету окружающей среды. Нет, не надо быть лицемерным. Это означает терпимость и определенные навыки социальной адаптации. Конфронтация заведет вас в никуда. Ни из одного конфликта еще не получилось ничего конструктивного. Нужно научиться понимать других. Мы существуем, следовательно, должны принимать право других на существование.

Передвигаясь, хамелеон иногда замирает прежде, чем сделать очередное движение.

Это значит: двигаться вперед следует осторожно.

Хамелеон страхует свои передвижения с помощью хвоста: если он теряет равновесие, то хвост удержит его от падения. Поступайте так же - не действуйте наобум.

Охотясь, хамелеон не преследует жертву, но ловит ее с помощью языка. В случае промаха язык возвращается на место неповрежденным. Что бы вы ни делали - действуйте осторожно.

Если вы хотите создать что-то долговечное, будьте терпеливы, добры, человечны.

Теперь вы знаете все. Если вам придется оказаться в буше, спросите кого-нибудь, чему можно научиться у хамелеона.



Амаду Ампате Ба



Существуют различные модели, отражающие различные определения и тенденции в методологии, во временном отношении и в различных сферах применения. Каждая модель определяется несколькими факторами: среда, состав участников, доступные ресурсы и т.д.. Вместе с тем, все проекты

реализуются по схожим сценариям. Приводимая ниже таблица предлагает некоторые из этих моделей; попробуем определить наиболее часто повторяющиеся характеристики и использовать их как основу для планирования нашего собственного проекта.

Структурирование проектной деятельности через ответы на вопросы

Важнейшие аспекты	Вопросы, на которые надо ответить прежде чем браться за проект
Определение целей, задач, контекста и целевой группы участников	В какой среде предполагается реализовать проект? Какие изменения повлечет реализация проекта? Для чего нужен этот проект? Каков ожидаемый результат? На кого рассчитан проект? Что поставлено на карту?
Содержание проекта	Каковы тема и содержание проекта? Каков избранный подход или методология? Какие действия предполагает реализация проекта? Что необходимо для того, чтобы проект начал работать?
Где и когда	Где планируется реализовать проект? Как долго он будет длиться? Каковы сроки начала и окончания?
Практические вопросы	Какое оборудование для реализации проекта? Какие практические вопросы необходимо решить?
Финансирование	Какова общая сумма расходов (включая планирование, реализацию, оценку)? Каковы источники финансирования?
Партнеры	Кто выступает в роли партнеров? Какова их роль? Каковы условия сотрудничества?
Средства реализации	Может ли проект рассчитывать на финансовую помощь? Можно ли использовать наличествующие возможности (условия)?
Коммуникация	Внутренняя коммуникация: каким образом распространяется информация среди команды проекта? Внешняя коммуникация: нуждается ли проект в поддержке со стороны СМИ (почему, как, в какой степени)?
Оценка и последствия	Как и когда нужно оценивать проект? Какие аспекты, почему, какие последствия планируются?



Структурирование проекта по методу Ласуэлла (с использованием вопросительных слов на букву «W»)

Используйте вопросы для определения отдельных элементов проекта и взаимосвязью между ними. Ваши ответы помогут вам составить общее представление о проекте и увидеть взаимосвязь между его составными частями.

Кто? Для кого? С кем? (Who ?)

- определение целевой группы проекта и партнеров;
- их роли и взаимодействие в проекте;
- их мнение о проекте;
- сильные и слабые стороны их взглядов и взаимоотношений

Что? (What ?)

- основные мероприятия проекта - организованные, импровизированные и институциональные.
- социальные, экономические, культурные, политические и образовательные измерения проекта;
- влияние проекта на эти измерения.

Для чего? (Why ?)

- нужды и желания, удовлетворяемые в процессе реализации проекта;
- мотивация и интересы участников;
- главные цели проекта;
- варианты финансирования проекта;
- соотношение целей участников и институциональных целей;

Где? (Where ?)

- социальный контекст проекта и социальное положение участников;

Когда? (When ?)

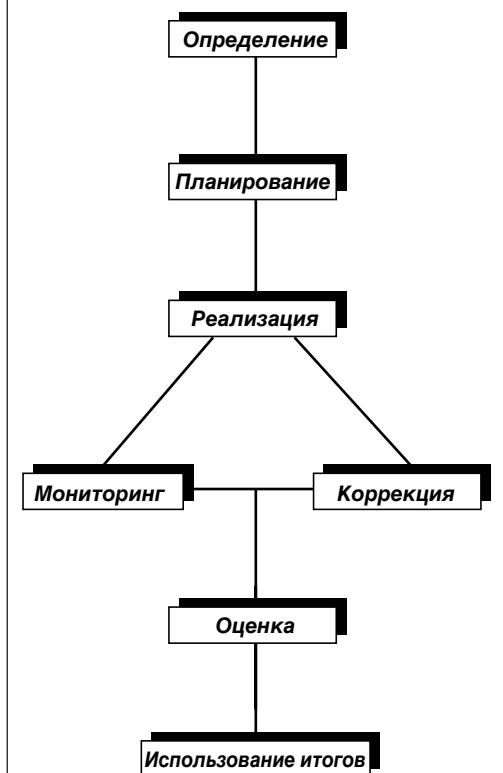
- на каком периоде времени сосредоточена реализация проекта (прошлое, настоящее, будущее);
- продолжительность (краткосрочный, средний, долгосрочный);
- влияние на проект уровня происхождения участников.

Как? (How ?)

- процесс организации и участия;
- используемые средства, методы и технология;
- вклад в проект опыта участников, различных теорий, других проектов и т.д.

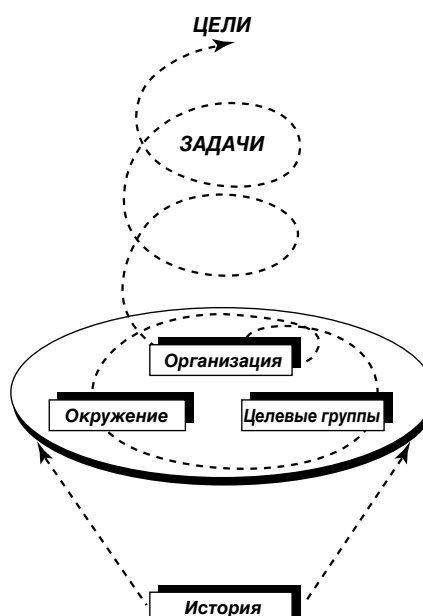


Поэтапная структура проекта



Спиральная модель

(источник: Institut Nationale de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), - La crise de l'organisation scolaire / Document 48, Guide méthodologique pour la direction de projets. Formation au Diplome d'Etat de Directeur de projet d'animation et de developpemt sous la responsabilite de Annette Coulon, CREPS, Chatenay-Malabry 1991)



Спиральная модель

(Источник: Institut Nationale de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), Elaboration d'un projet de l'établissement - demarche generale en spirale/ Document 47/ MAFREN, Rennes 1988)

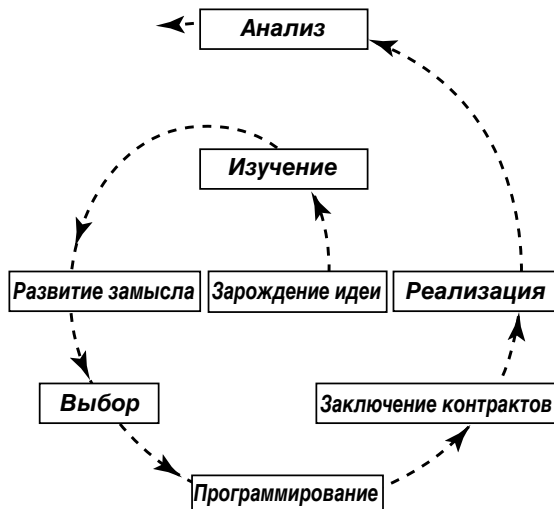
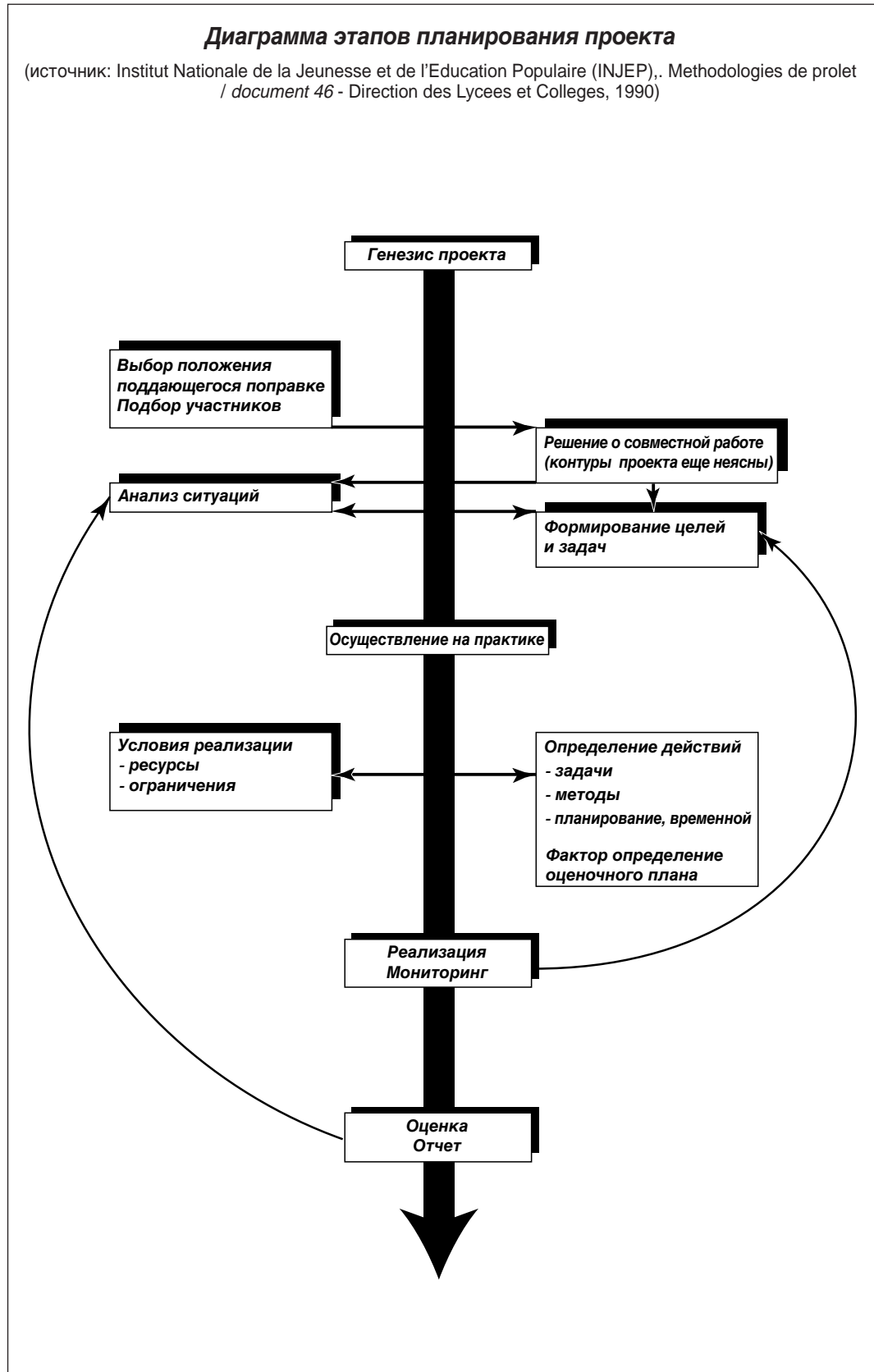




Диаграмма этапов планирования проекта

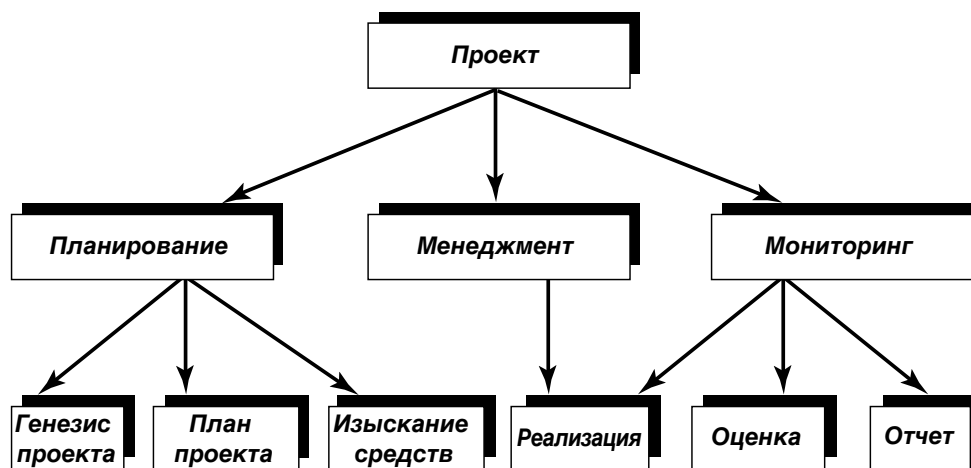
(источник: Institut Nationale de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP),. Methodologies de prolet / document 46 - Direction des Lycees et Colleges, 1990)





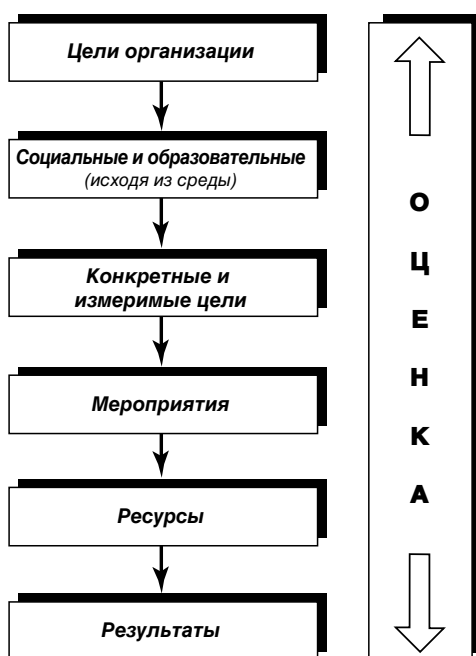
Этапы проектного менеджмента

(источник: Leonid Kelim training instruments/Young women from minorities and European minorities study session/EYC Budapest December 1999))



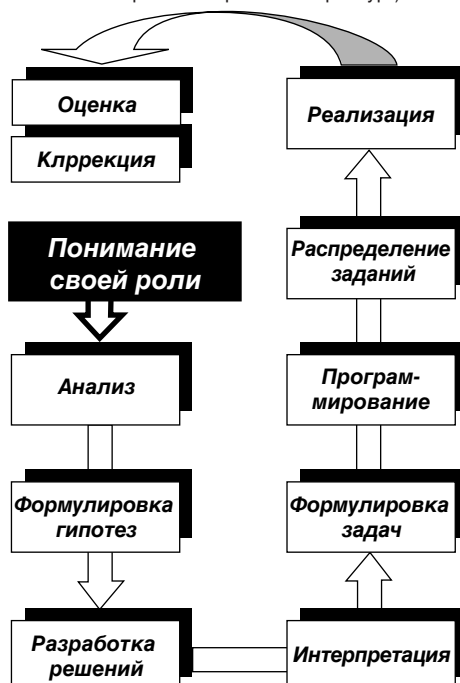
Этапы проекта и оценка

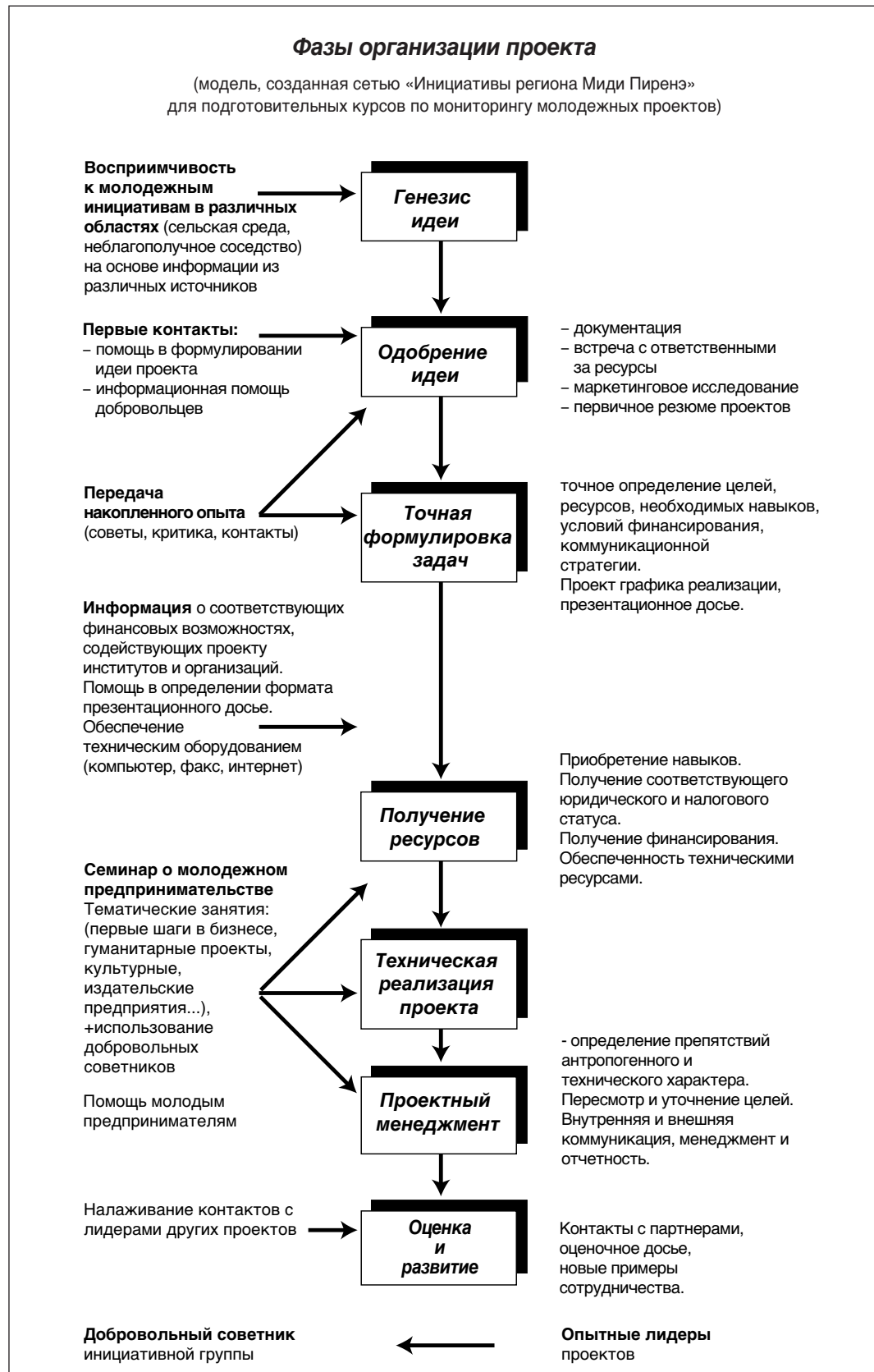
(источник: Руи Гомеш - Инструменты тренинга).



Планирование проекта на основании оценки собственной роли в нем.

(источник: Ален Руа - Инструменты тренинга - Университет Марк Блох/Страсбург)







Рассмотренные выше модели являются инструментами будущих лидеров различных проектов – молодежных, школьных и других. Некоторые из них более детализированные и развернутые, рабочая терминология в различных проектах может отличаться, но, в принципе все они имеют одну и ту же структуру и состоят из следующих этапов:

1). «Генезис проекта и определение»:

- определение, предыдущий опыт, среда,
- организация, цели организации,
- целевые группы,
- восприятие, анализ, оценка ситуации, социально ориентированные цели,
- вызревание замысла, его одобрение
- выбор, развитие и определение целей и задач.
- формулирование практических, измеримых заданий, определение мероприятий, учет ресурсов, планирование действий,
- план оценки и подведения итогов

2). «Реализация»

- исполнение, реализация
- планирование, распределение обязанностей,

- менеджмент, мониторинг, управление, корректировка
- менеджмент ресурсов.

3). «Оценка»

- общая оценка
- анализ оценки
- оценка результатов
- подведение итогов
- отчет
- перспективы развития

Строгих границ между этапами не существует, и на практике они могут варьироваться в зависимости от типа проекта, среды, целевой группы и т.д.

Менеджировать проект означает руководить им от изначальной идеи до подведения итогов при постоянной коррекции и сверке результатов с реальностью, управляя ресурсами и людьми на всех этапах. Это весьма не простой процесс, требующий концентрации и определенного упорства в течение всей «жизни» проектов (см. график ниже).



Источник: Els van Mourik and Danny Heary Knowing mr knowin you: an intercultural training resource pack, Leargeas, 1999



3. Проекты: шаг за шагом

3.1. Введение

3.1.1. О менеджменте

Проще всего дать менеджменту определение как комплексу навыков и практике по контролю, управлению и планированию какой-либо деятельности: «процесс управления или менеджирования ради какой-то цели». Другими словами, это усилие по планированию и мобилизации человеческих и иных ресурсов в определенных целях. В случае с проектным менеджментом мы будем говорить о навыках и умениях, которые делают проект реалистичным, осуществимым на практике.

Проектный менеджмент это инструмент для лучшей организации работы, особенно в организациях и молодежных ассоциациях. Перенос акцента с политического образования на обучение и тренинг сопровождается многочисленными запросами и предложениями включить в учебные программы такие составляющие как: менеджмент времени, проектный менеджмент, организационный менеджмент, групповой менеджмент, менеджмент конфликтов, финансовый менеджмент и т.д. Продолжающийся развиваться симбиоз между бизнесом, с одной стороны, и неправительственными и некоммерческими сферами с другой, в последнее десятилетие серьезно влияет на необходимость эффективного профессионального менеджмента в неправительственных организациях. Точно также управление бизнесом заимствует терминологию и концепции, сложившиеся в неправительственном секторе. Наиболее показательным примером в этом плане является понятие «эмплауэринг», уполномочивание, наделение способностью и уме-

нием действовать. Однако это не означает, что эти термины используются в обоих секторах для одних и тех же целей. Даже если набор терминов выглядит одинаково, их значение и использование различны.

Естественно, неправительственные организации тоже должны управляться эффективно и профессионально. Не в последнюю очередь потому, что они очень часто используют государственные, общественные средства, и должны делать это в соответствии с законами рынка. Действительно, существует множество секторов в менеджменте неправительственных организаций, которые требуют такого же (если не выше) уровня специализации и квалификации, как и в сфере бизнеса. Когда мы говорим о тренинге и подготовке руководителей, лидеров проектов мы имеем в виду нечто большее, чем просто технические навыки управленца. Помните, проект это прежде всего трансформация, внесение элемента новизны, а это требует от лидеров проекта умение руководить, основываясь на самом важном в свете целей и задач проекта.

Работа в молодежной и социальной сфере требует от менеджеров проекта умения эффективно управлять материальными и человеческими ресурсами для получения изначально ожидаемых результатов.

Проектный менеджер должен обладать многими качествами и навыками: уметь работать в команде, быть коммуникабельным, уметь распоряжаться

Проектный менеджер это:

- **организатор**, обладающий способностью понимать, планировать, координировать усилия и ресурсы для достижения поставленных целей.
- **стратег**, способный определить краткосрочные и долгосрочные цели, постоянно сверять их с изначальными целями организации и проекта.
- **мотиватор**, обладающий способностью и навыками мотивировать людей (сотрудников, волонтеров, молодежь), привлекать их к участию в проекте
- **финансист**, обладающий знаниями и кредитом доверия для распоряжения финансами и компетентного бухгалтерского учета.
- **активист**, в плане способности выдвигать инициативы и идеи в социально значимых сферах ярко выраженными ценностными ориентирами.
- **фантазер**, способный предвосхитить социальные инновации и изменения в результате реализации проекта.
- **общественник**, особо чувствительный в вопросах, касающихся жизнедеятельности общины и организации, к которой он принадлежит.
- **социальный работник**, способный заботиться о людях, но не работать вместо них, а пробуждать в них стремление самим определять свое будущее через участие в проекте.
- **учитель и ученик**, способный дать людям что-то новое и одновременно учиться у них, используя этот опыт в своей среде, организации, проекте; обладающий способностью к мониторингу и оценке различных процессов при постоянной сверке его с изначальными целями изменение планов и задач, в зависимости от обстоятельств.



временем, вести финансовый учет, выступать в роли вдохновителя, вести переговоры и т.д...

Но, прежде всего, проектный менеджер должен оставаться человеком.

Список мог бы быть более полным, если его дополнить функциями и качествами, важными для вашей организации и вашего проекта. Но не все эти качества важны во всех типах проектов. Очень часто они не соединяются в одном человеке, а характеризуют нескольких людей из одной или более команд. Тем не менее, понятно, что эти качества нечто большее, чем просто система навыков или владение методикой. Речь идет об умении использовать различные навыки в работе с людьми, и об умении учиться на собственном опыте. Иными словами, речь идет о целом комплексе характерных черт. Этому нельзя научить или объяснить в каком-либо пособии. Эти качества приобретаются, развиваются и совершенствуются через практику и реальные ситуации.

Что значит «менеджировать проект?»

Практически каждый из нас постоянно вовлечен в процессы с которыми мы должны справляться на очень высоком уровне. Всякий, кому удастся одеть и накормить троих детей, проводить их в школу, при этом не опоздать на работу, несмотря на проблемы с общественным транспортом, первоклассный менеджер. Всякий, кто способен организовать и приготовить ужин на двенадцать персон выполняет сложные административные функции. Любой, кто способен прожить на социальное пособие, настоящий финансовый менеджер. **Нужно лишь поверить в способность людей применить свои знания и умения в другой ситуации.** (Adiron-dack, 1992).

Менеджмент, по своей сути, может быть определен как обеспечение в рамках проекта наиболее эффективного использования ресурсов для достижения заранее определенных целей.

– Что нуждается в менеджменте?

Необходимо различать:

- индивидуальную ответственность людей за исполнение своей работы
- ответственность за руководство организацией (определение и мониторинг долгосрочных и среднесрочных целей, развитие соответствующей политики), т.е., в нашем случае, международной молодежной организацией,
- ответственность за текущее управление (как происходит деятельность организации, насколько эффективно она работает и т.д.), людьми и ресурсами. Например, в работе генерального секретаря и аппарата международной молодежной организации,
- ответственность за руководство командой, например командой, осуществляющей проект, молодежной организации.

– Кто осуществляет менеджмент?

Большинство проектов сегодня управляются командой. Проекты в молодежной сфере больше не являются тяжелой работой отдельных сотрудников, а представляют собой коллективные усилия группы, состоящей из разных людей, с различными возможностями, ожиданиями, опытом и культурой.

«Сегодня команды рассматриваются как решение проблем внешней адаптации, так как сложности поставленных задач они противопоставляют согласование разнообразия взглядов, реагируя на стремительные изменения готовностью к принятию решений непосредственно на переднем крае действия» (Schneider and Barsoux, 1997)

Восемь условий успеха проекта


1. Организационная структура соответствует особенностям команды проекта.
2. Команда участвует в планировании.
3. Команда настаивает на составлении графиков осуществления проекта.
4. Команда настаивает на составлении реалистичного бюджета.
5. В проекте эффективно используются методы сеточного планирования, и это не позволяет проекту превратиться в самоцель.
6. Команда проекта работает в сотрудничестве с администраторами, политиками, а не против них. Соблюдаются все процедуры.
7. В команде существует согласие по поводу конкретных, но реалистичных целей.
8. Те, на кого рассчитан проект, изначально вовлечены в его реализацию.



– Чем занимаются менеджеры?



Источник: стр.3, Sandy Adironback «Just about manaing? Effective management for voluntary organisations and community groups», 3rd ed., 1998, ISBN 1-87582-17-6 © Sandy Adironback and London Voluntary Service Council.



Восемь причин, по которым проекты проваливаются:

1. Недостаточность авторитета.
2. Слабое участие команды проекта в его планировании.
3. Слабое участие команды в разрешении проблем.
4. Неадекватные навыки коммуникации.
5. Неадекватные технические навыки.
6. Неадекватные административные навыки.
7. Нереальный временной график проекта.
8. Неясные цели проекта.



Четыре фактора, влияющих на успех проекта.

Суть успешного проектного менеджмента - сочетать в проекте четыре разных, порою противоречивых фактора.

Наличие нужды или проблемы	Идея и мечта
Проекты реализуются более успешно, когда люди, их развивающие, осознают и понимают проблемы, с которыми им предстоит иметь дело. Очень важно уметь адекватно оценить проблему или нужду удовлетворением которой проект намеревается заняться. Каковы ее корни, симптомы, масштабы? Для кого именно она является проблемой?	Проект нуждается в мечте вдохновляющей и объединяющей все действия и усилия. Именно из такой мечты проистекает стратегия, задачи и планы работы. В основе проекта должна лежать идея, достаточно ясная для того, чтобы продемонстрировать способность проекта предложить серьезное решение насущных проблем.
Возможность для реализации проекта	Потенциал
Проекты нуждаются в оперативном пространстве. Их недостаточно просто поддерживать деньгами. Необходима поддержка проекта со стороны влиятельных фигур и тех, на кого проект рассчитан.	Для проекта нужен достаточный баланс навыков, ресурсов и организованности обеспечивающий достижение конечных результатов и изменение ситуации.

Все эти факторы необходимо в равной мере изучить и оценить, прежде чем браться за организацию проекта. Уделение слишком большого внимания одному или двум из этих факторов, может привести к поверхностному отношению к остальным.

3.1.2. Разработка модели проекта

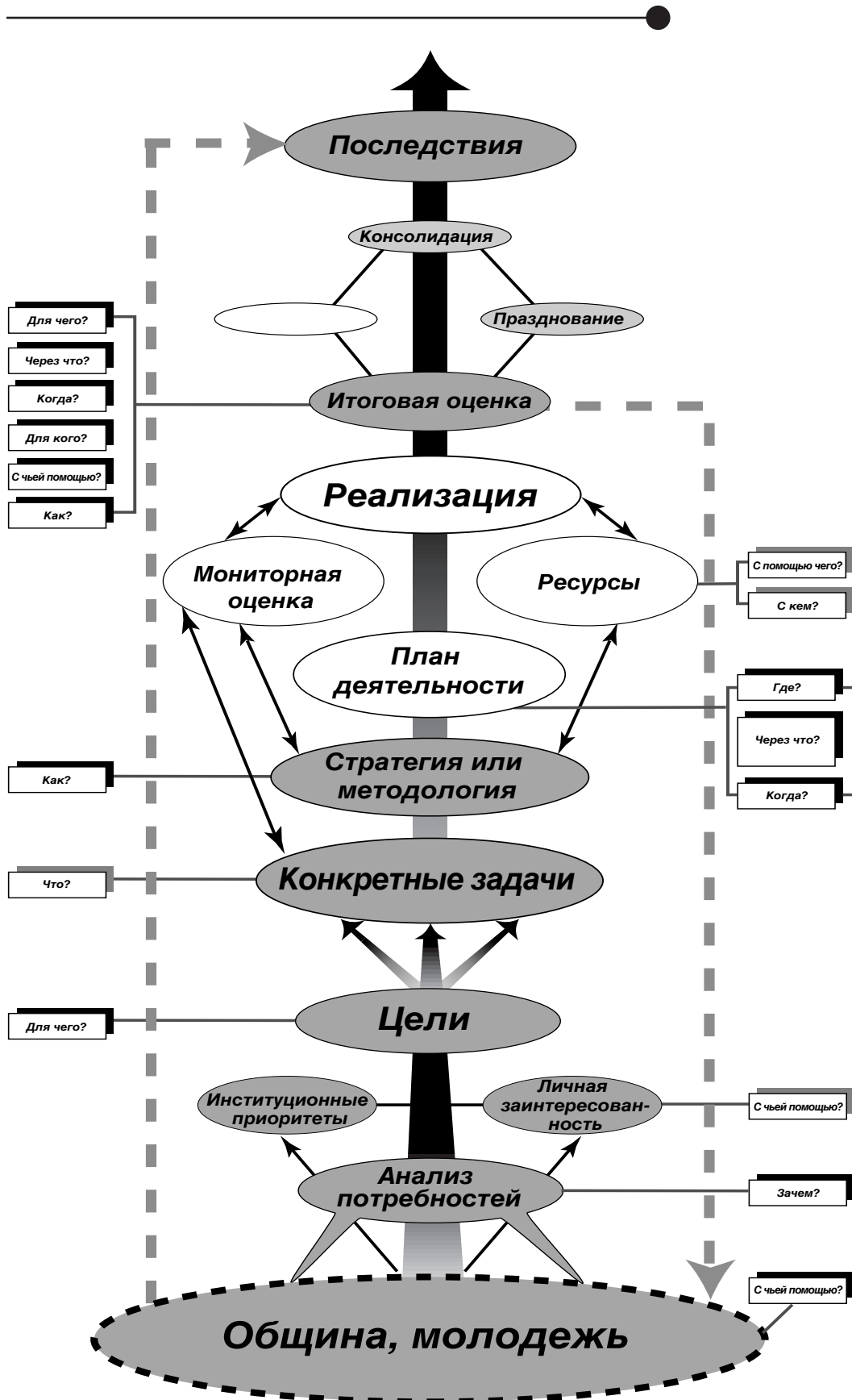
Существует множество способов планирования и менеджмента проектов. Вероятно, столько же, сколько проектных менеджеров. Схем, объясняющих различные этапы планирования проектов, также гораздо больше, чем представлено в предыдущей главе. Все из них имеют свои достоинства и недостатки. В конечном итоге, цель развития навыков проектного планирования может быть объяснена следующим образом.

Позволить тем, кто непосредственно вовлечен в проект, проектным менеджерам и их командам полностью контролировать проект. Это даст им возможность изменять планы, адаптировать их к нестандартным ситуациям, извлекать пользу из новых возможностей. И в конечном итоге понять, чем они занимаются и для чего. Таким образом, они смогут контролировать проект, управлять, руководить им, вместо того, чтобы оказаться в зависимости от проекта, подчиняться ограничению по времени и давлению с разных сторон.

Схема, которой мы будем следовать в этой главе, не лучше и не хуже, чем другие. Мы использовали ее в течение нескольких лет как для тренинга, так

и для осуществления многих проектов. Эта схема основывается на другой схеме, принятой командой первого ЛТТС (Долгосрочного курса подготовки) Европейского молодежного центра в 1990 году, с учетом некоторых, более поздних исправлений и добавлений. Мы остановили свой выбор на ней после сравнения с другими схемами (см. Главу 2.3) и, придя к выводу, что данная схема понятна, логична (по крайней мере, для нас) и гибка. Вам следует познакомиться с ней и использовать ее так, как это указано выше: как инструмент, который поможет вам понять и спланировать каждый этап вашего проекта и получить максимальный результат в итоге ваших собственных усилий, усилий ваших коллег и участников проекта. Вы можете без колебаний изменять структуру схемы по вашему усмотрению, опуская некоторые ее части или добавляя новые, в зависимости от ваших потребностей.

Предлагаемая схема приводится ниже с подробными пояснениями к каждому графическому элементу, указаниями по ее использованию тренинга в проектном менеджменте («Указания по тренингу»), формулировками заявок и конкретными примерами международного молодежного проекта («Поехали в Бан Уппу»). Для того, чтобы облегчить чтение, Койот на полях укажет вам, в какой части главы найти соответствующие графические элементы.





3.1.3. Определение - Реализация - Оценка

Самой простой и распространенный способ получить полное представление о проекте это мысленно разделить его на три части: определение, реализация, оценка.

Определение

Определение представляет собой планирование на первоначальном этапе и подготовительную работу – от предварительного анализа потребностей до определения целей, действий и необходимых ресурсов. Это «невидимая» часть работы, которая осуществляется еще до начала проекта. Именно на этом этапе определяются параметры проекта, решается его «судьба». На этой стадии работа должна включать в себя следующие элементы:

- анализ потребностей социальной среды
- анализ интересов, потенциала организации и ее покровителей
- предварительное определение целей и конкретных задач
- определение возможных/вероятных мероприятий
- обозначение потребностей в оценке
- календарный график проекта
- учет потенциальных ресурсов
- назначение ответственных за проект
- партнеры
- описание предполагаемого проекта
- ходатайство о финансировании

Реализация

Этап реализации очень часто совпадает с этапом определения, так как многие задачи, которые стали частью проекта, реализуются в то время, когда определения некоторых параметров проекта еще продолжается. Этап реализации включает в себя:

- мероприятия проекта и взаимосвязь между ними,
- управление ресурсами: человеческими, финансовыми и техническими,
- коммуникацию и стратегию полезных связей,
- процесс оценки, подведения итогов и регулирования,
- отчетность и документирование
- способы привлечения людей, в особенности, молодежи и представителей близких социальных категорий.

Оценка

Оценка является частью проекта и производится, как правило, в конце проекта, хотя мы ощущаем необходимость и в промежуточной оценке во время реализации. Действительно, по окончании всех мероприятий проект еще не закончен: оценка

и сопутствующие задачи, точно так же, как часть работы по определению, остаются скрытыми от широкой публики:

- оценочные процедуры, т.е. определение того, что было достигнуто, а что нет,
- влияние результатов проекта на общину и на организацию,
- определение возможных мер по результатам проекта,
- благодарность и празднование окончания проекта,
- подготовка документации,
- отправка финансовых документов, закрытие счетов.

Одним из преимуществ разделения проектного менеджмента на эти три этапа является то, что представляется возможным охватить весь проект целиком, включая оценочную часть. Как нам известно, трудность многих проектов состоит не в том, чтобы провести мероприятия, а в том, чтобы произвести оценку. Недостатком является то, что выделение этих этапов достаточно искусственно, и интерференция между ними скорее правило, чем исключение. Действительно, взаимное влияние столь велико, что весьма затруднительно провести границу между этапами. Однако, никому еще не удавалось организовать проект без подготовительной работы, реализации и оценки.

Планирование проекта на графике обозначено специально для того, чтобы дать визуальное представление этих трех этапов, несмотря на некоторую искусственность их выделения.

3.1.4. Вопросная сетка по методу Ласуэлла

Почему? Для чего? Кто? Где? и Когда? – пять классических вопросов, ответы на которые помогают прояснить положение проекта. Эти вопросы особенно полезны при тренинге проектных менеджеров, так как помогают прояснить мысли, идеи и действия тренирующихся в процессе подготовки. Одновременно, они помогают различать и понимать различные этапы планирования проекта (разницу между анализом спроса и цели).

Полный список вопросов также очень важен при подготовке заявки на проект, особенно в отсутствии специальной заявочной формы. И наконец, вне зависимости от того, о какой организации идет речь, ответы на эти вопросы могут потребоваться для общения с потенциальными спонсорами.

Мы поместили эти вопросы рядом с графическими изображениями этапов проекта. Они являются взаимодополняющими.



3.2. Процесс определения проекта

3.2.1. Описание целевой общины

Большинство проектов – проекты групповые в том смысле, что они адресованы общине или группе молодых людей. Община может быть крупной (например, все молодое общество страны) или малой; все зависит от масштаба проекта и его целей. Определяясь с целевой группой, важно помнить, что проект осуществляется:

- для (молодых) людей
- с (молодыми) людьми
- силами (молодых) людей

Проект не осуществляется лишь ради организации, спонсоров или лидеров проекта. Не ради того, чтобы получить средства. Проект это организованная деятельность ради социальных изменений в обществе, рассчитанная на обновление социальной среды, ради того, что в данный момент необходимо, чего не хватает. Ради чего-то действительно важного. Следовательно, группа является точкой отчета в проектной деятельности. На этом этапе важно задуматься: каковы наши отношения с людьми, вовлеченными в проект? Что я знаю о них? Что они знают обо мне? Какие стереотипы и предрассудки могут помешать нам? Как нам их преодолеть?

Люди и их общины являются причиной существования проектной деятельности. Как вовлечь их в проект с самого начала может быть наиболее важным вопросом на организационном этапе. Он определит не только успех или провал проекта, но и его общую социальную ценность.



**Поехали в Бан Уппу!
Познакомимся с
конкретным примером
молодежного проекта**

Представляем вам историю из Бан Уппы. В рамках этой главы будет рассказано о конкретном примере проектного менеджмента: своеобразная попытка внедрить теорию в практику.

Мы начнем наше путешествие из Банвилля, маленького современного городка, недалеко от большого

мегаполиса, с большим процентом иммигрантского населения, работающего в большом городе или его индустриальных пригородах. Процент молодого населения выше, чем в среднем по стране. Существуют проблемы безработицы, уровень успеваемости в школе ниже средненациональных показателей. Эта община имеет плохую репутацию в средствах массовой информации, в первую очередь, из-за социальной нестабильности, большого числа правонарушителей из молодежной среды, мелкой преступности, связанной с торговлей наркотиками.

Мы работаем в Бан Уппе - местной ассоциации, созданной два года назад студентами и учителями, обеспокоенными нехваткой возможностей для самореализации местной молодежи. Ассоциация, чьей главной целью является создание условий для здорового образа жизни, культурного развития и социализации молодых людей, наиболее активна в организации внешкольных спортивных мероприятий, а также культурных событий местного значения. Большинство мероприятий рассчитано на молодежь, но некоторые адресованы населению в целом.

Мы, два работника социальной и культурной сферы, студенты, проходящие практику в Бан Уппе. Нам доверили работу и организацию мероприятий в молодежной среде. Правление Бан Уппы предложило нам разрабатывать все проекты и мероприятия, полезные для молодежи.

3.2.2. Зачем нам анализ нужд?

*Почему необходима организация проекта?
В чем его актуальность?
Почему это должно быть всем интересно?*

3.2.2.1. Социальный анализ

Неважно кто является объектом нашего проекта – назовем ли мы это социальной реальностью или группой, или обществом в целом⁴ – организуемый нами проект должен отражать нужды, условия существования и особенности целевой группы, на которую он рассчитан, и быть совместимым с нею.

⁴ Выбор во многом зависит от социального и географического масштаба проекта. Он варьируется от масштабов дома по соседству (например, создание молодежного центра, где молодежь собираться вечерами) до очень широкого охвата (например, создание системы европейских молодежных центров с целью влияния на европейскую молодежную политику). Разумеется, это зависит от типа проекта и его цели.





Как правило, проект возникает на основании какой-то идеи (нашей идеи). Перефразируя Фернандо Пессоа: «Бог захочет, человек помыслит, и проект рождается...». Отступая от поэтического стиля, очень часто мы превосхищаем социальные нужды и, сопоставляя случайные факторы, вдруг ясно видим возможность и необходимость организации проекта.

Очень часто это срабатывает. Однако, многие идеи и мечты так и остаются идеями и мечтами лишь потому, что их содержание по каким-то причинам не было понято теми, для кого они предназначались. И того хуже, когда в жизнь воплощаются идеи неудачные, иногда против интересов людей, на благо которых они были направлены, зачастую при полной апатии, если не отчуждении, лишь в силу того, что истинные запросы общины не нашли должного отражения. Особенность состоит в том, насколько они отражают запросы общества или групп, которым адресован проект.

Анализ нужд призван напомнить нам, что не столь важно насколько оригинальна наша идея, но насколько важной и значимой окажется наша деятельность: если в ней нет необходимости, идея не имеет значения. Рассуждая в рыночных категориях: не наращивайте производство, если на ваш товар нет спроса. Подход, при котором сначала искусственно создается спрос социальной среды, слишком рискованный для того, чтобы являться здравым принципом. Ведь речь идет об использовании ограниченного количества ресурсов, о людях, об участии, гражданстве и автономности молодых людей.

Анализ нужд включает в себя социальные, политические и экономические условия в регионе, где реализуется проект, которые делают проект необходимым. Это быть может, связано с особенностями социальных условий тех, на кого рассчитан проект, и социальной ситуации в целом. Социальный анализ важен, потому что с его помощью определяются социальные задачи проекта, а так же принимается программа мероприятий. С другой стороны, в проекте, особенно, если речь идет о социальной отчужденности, должен особо учитываться местный контекст, основной целью должно являться изменение и улучшение ситуации. Социальный анализ способствует также определению тех групп молодежи, на которые рассчитан проект.

Анализ запросов подразумевает ответы на следующие вопросы:

- Каковы нужды и потребности данной молодежной группы?

- В какой степени охвачены приоритетные задачи?
- Отвечают ли цели и задачи проекта желаниям молодежной группы и настроениям социальной среды?
- Отличается ли проект от того, что было уже сделано ранее в этом направлении?
- Не состоит ли проект в противоречии с самим собой.
- Какие изменения могут произойти в результате реализации проекта?

Для того чтобы получить положительный ответ на эти вопросы, или, по крайней мере, знать как на них отвечать, с начала надо ответить на приведенный ниже вопрос:

- Кто определил нужды как приоритетные, представители самой молодежной среды или посторонние?
- Осуществлялось ли что-нибудь подобное в этой или соседней общине?
- В чем особенность нового проекта?
- Каким образом избежать повторения того, что уже осуществлялось?
- С кем проводились консультации по поводу организации проекта? Как проведение проекта согласуется с мнениями и направлениями деятельности местных властей и частных инициатив?
- В какой степени проект принимает во внимание запросы, желания и потребности людей, которым он призван помочь? В какой степени мы привлекли их к участию и учитываем их мнение при проведении анализа того в чем они нуждаются?

Не следует:

- Организовывать проект без согласия влиятельных людей в местном обществе (проект может подвергнуться саботажу).
- Думать, что вы все знаете.
- Осуществлять проект для молодых людей, но без их участия.
- Осуществлять проект только потому, что это престижно.
- Предаваться унынию, пессимизму и фатализму!

Анализ потребностей





Рекомендуется:

- Интересоваться мнением людей, вовлеченных в проект!
- Интересоваться мнением как можно большего круга людей, включая партнеров, спонсоров или просто тех, кто вам помогает.
- Думать о влиянии (положительном или отрицательном) проекта на социальную динамику.
- Ознакомиться с результатами подобных проектов в других местах.
- Помнить, что абсолютно объективного анализа не существует.
- Реализовывать проект именно тогда, когда это нужно, а не раньше и не позже.
- Осмеливаться действовать против мнения большинства.



Поехали в Бан Уппу!

Наши коллеги попросили нас разработать проект, который мог бы стать нашим пилотным проектом и внести новую струю в деятельность нашей организации и в жизнь городка. Так как процент молодежи в городе достаточно высок, и проблема молодежной преступности стоит достаточно остро, наши коллеги выразили желание, чтобы в проекте каким-либо образом затрагивался и этот вопрос.

Правонарушение - действительно серьезная проблема, которая очень вредит образу современной молодежи. Мы задаемся вопросом, действительно ли это проблема социальной адаптации и воспитания или производные от других негативных социальных явлений - безработицы, бедности, проблемы наркотиков и т.д. Мы решили:

- пройти по молодежным точкам в городе и послушать, что их посетители говорят
- организовать неформальную встречу и обсудить проблему с молодыми людьми;
- побеседовать с работниками школ и сотрудниками полиции;
- с членами родительских комитетов;
- с сотрудниками других молодежных организаций, представленных в данной местности.

Анализ потребностей



Оформление заявочной анкеты проекта

- Во многих заявочных формах анализ нужд отражен в различных параграфах и вопросах.
- Тем не менее, чаще всего такой анализ вам следует изложить в самом начале при описании социального контекста проекта и предыстории его организации. Некоторые спонсоры и фонды имеют обыкновение выяснять детали анализа нужд: как он проводился и, в особенности, какие изменения повлечет за собой реализация проекта.
- Помните, что люди не сразу и не все понимают! Вам очень часто придется объяснять вещи, которые вам самим кажутся очевидными. Удостоверьтесь в том, что содержание вашей заявки соответствует приоритетам деятельности ваших спонсоров! Всегда, запрашивая финансовую помощь, обезопасьте себя от волнений в настоящем и будущем: говорите правду!





Советы по тренингу

Приведенные ниже вопросы использовались в индивидуальной и групповой работе на нескольких курсах по подготовке проектных менеджеров.



Важность проекта

- а) В чем важность и необходимость проекта?
- б) В каком социальном контексте планируется его реализация?
- в) Каковы проблемы данной молодежной среды/общины?
 - Как и кем они были определены?
 - Каковы причины этих проблем?
 - Каковы приоритетные задачи по их преодолению, в чем их приоритетность?
- г) Какова взаимосвязь между приданием молодежи полномочий и улучшением их положения?
- д) Какие цели реально достижимы?
- е) Осуществлялось ли что-нибудь подобное прежде?
В чем новшество вашего проекта?

Личная заинтересованность и компетентность

- а) Почему вы решили взяться за этот проект?
Что вы предполагаете приобрести/ узнать/ получить в результате осуществления проекта?
- б) Насколько вы подготовлены для реализации проекта?
Какова ваша ценностная мотивация?
- в) Совместимы ли ваши интересы и ценности с целями проекта и его целевой группы?
Вашей организации?

Цели и роль организации

- а) Насколько ваш проект совместим с целями, ценностями, традициями и опытом вашей организации?
- б) Каков опыт вашей организации в осуществлении подобных проектов?
- в) Берет ли ваша организация на себя всю ответственность за организацию проекта?
Какова ее мотивация в этом случае? В чем состоит возможный риск?

По мере ответов на вопросы, записывайте их и отмечайте, на какие из них вы затрудняетесь ответить.

Анализ потребностей





3.2.2.2 Институциональные приоритеты и ценности

Отдельное лицо редко способно само организовать проект. В практике европейской работы в молодежной сфере проекты часто осуществляются в рамках какой-либо организации. Каждая организация имеет свои цели и задачи, свои ценности и опыт. Нужно уметь совмещать проект с этими целями и ценностями и отражать их, иначе организация может посчитать нецелесообразным инвестировать в данный проект, и рано или поздно между организацией и проектом возникнет конфликт.

Важно суметь подыскать «подходящую» организацию. Помните, что не все организации и заведения могут вам помочь, есть также местные органы со своими специфическими задачами (например, школа, полиция). Игра на их поле может привести к нежелательным результатам. Ценности, практика и опыт организации являются предпосылками для определения типа проекта и методологией его реализации. Они также влияют и на масштаб: небольшие организации, как правило, более охотно поддерживают малый проект.

Даже если инициатива проекта исходит от самой организации в результате открытых или закрытых переговоров определяются общие интересы организации и местной общины. Например, целью организации является распространение здорового образа жизни среди молодежи.

Опыт организации достаточен для разработки программы, методов работы, а также выбора целевой группы (для кого?). Следует принимать во внимание и ценности организации, не в последнюю очередь потому, что целевая группа ее доверяет (на основании предыдущего опыта, общественной репутации и т.д.).



Поехали в Бан Уппу!

Мы, Матто и Дали, двое сотрудников молодежной организации/участников тренинга, пообщавшись с молодежью и партнерами, пришли к выводу, что правонарушения являются следствием безработицы, наркомании (и связанных

с ней проблем, например, воровства ради дозы), и общей социальной деградации, которая ведет к пренебрежению интересами других. Мы думаем, что вне зависимости от того, какой проект мы представим, он должен касаться вопросов самоуважения и наркотиков. По нашему мнению проект даст молодым людям возможность пережить некий положительный опыт. Чтобы разорвать круг насилия, отчуждения и разрушить отрицательный образ, нужно предложить позитивные мотивирующие альтернативы (например, путешествие за границу).

Наши идеи прекрасно совпадают с опытом Бан Уппы, чьи сотрудники давно искали пути решения этих проблем. Встретившись с коллегами, мы получили от них совет и поддержку. Вместе с тем они сказали нам, что их организация существует для блага всего города и что наш проект должен постараться восстановить доверие и доброе отношение между трудными подростками и населением. Проект ни в коем случае не должен служить целям морализаторства и заклеймления: у молодежи слишком много проблем, чтобы показывать на кого-либо пальцем. Нам было дано добро на разработку идеи проекта.

Институциональные приоритеты



Рекомендуется:

- спросить правление организации, что они думают об идее. Выслушать их предложения.
- поговорить с другими сотрудниками и добровольцами (у них может быть опыт в организации подобных проектов, и могут вам помочь).
- ценить и уважать то, что организация получит в результате проекта.
- запоручиться обязательствами вашей организации, а не только заверениями о поддержке.
- использовать ресурсы и опыт организации.
- удостовериться, что вы верно выбрали организацию для реализации вашего проекта, и на оборот.
- убедитесь, не может ли имидж организации повредить вашему проекту (если да, то как это преодолеть).



**Индивидуальная
мотивация**



Не рекомендуется:

- начинать проект без поддержки со стороны других людей и организаций.
- вносить столько изменений в проект, что он перестает быть вашим.
- «давить» других в их ролях и полномочиях.
- бояться вносить изменения, если в них есть необходимость и соответствуют масштабу проекта.
- бояться делить работу и ответственность с другими.
- допускать противоречия между ценностями вашей организации и вашим проектом.

**Оформление
заявки**

- организация, как правило, представляется в общем контексте проекта, хотя административные детали запрашиваются отдельно. Если те, кто вас финансирует недостаточно знаком с вашей организацией, снабдите их краткой информацией о том, насколько близки друг другу цели вашего проекта и нужды целевой группы. Может быть, вам покажется целесообразным предоставить примеры предыдущих удачных проектов для того, чтобы повысить свой кредит доверия. Продемонстрируйте наглядно связь между проектом и организацией. Ни одна организация не обязана проявлять активность сразу во всех сферах.
- не сообщайте слишком много информации и рекламы без специального запроса.

3.2.2.3. Личная заинтересованность

Каждый работник молодежной сферы имеет личную заинтересованность в проекте. Это может быть профессиональная мотивировка (апробирование новых подходов, продвижение по служебной лестнице), а может быть и частная (личная заинтересованность в содержании проекта, желание съездить за границу).

Признание этих мотивов позволит обосновать личное участие в проекте. Мы осуществляем проекты не только для других, но и для себя. Даже если мы движимы исключительно альтруизмом и филантропией, желание служить и помогать другим, все равно остается нашим желанием. Мы не должны заниматься проектной деятельностью исключительно из личных интересов, но принимать их в расчет нужно.

Мотивация может не проявляться четко в презентации проекта, но с ней не должно быть никакой неясности у самих реализаторов проекта, поскольку она влияет на степень приверженности к проекту. обязательства. Кроме того, мотивированным людям легче:

- определить возможные конфликты интересов
- не уклоняться от избранного курса;
- соблюдать приоритеты, в отношении ожидаемых результатов;
- получать поддержку от других в интересах ваших мотивов.

Мотивация, как правило, ассоциируется с нашей близостью к социальной группе, которая является объектом проекта. В некоторых случаях это особенно важно, потому что может оправдать наше участие в проекте как таковом, например: «я тоже молодой человек, который стал жертвой правонарушений». Это, по меньшей мере, поможет мобилизовать людей для участия в проекте.

К мотивации можно отнести способность проектного менеджера работать с проектом. И хотя, строго говоря, это относится к сфере управления ресурсами, очевидно, что, прежде чем взяться за проект, менеджер должен еще раз оценить свою компетентность и необходимые навыки (помимо прочего, это поможет в подборе команды).

Однако, если требуется слишком много особых умений, соответствующая поддержка может прийти из организации (но это будет стоить дороже).



Рекомендуется:

- при необходимости пройти дополнительный тренинг (хорошая возможность для саморазвития);
- обсудить ваши профессиональные задачи с организацией;
- признать, что вы и ваши коллеги имеете свое самолюбие и запросы в проекте;
- определиться с тем, что вам нравится в проекте, (и что вам хотелось бы сохранить!);
- использовать проект как возможность профессионального развития и инноваций;

Не рекомендуется:

- претворяться, что вы знаете больше, чем на самом деле;
- бояться признавать, что вы преследуете личные или профессиональные интересы;
- лгать самому себе об истинных причинах вашего проекта;
- бояться просить о помощи;
- использовать помощь людей и организаций исключительно в личных целях.

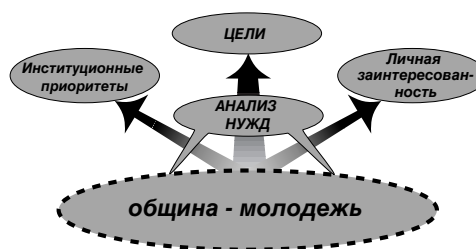
Оформление заявки

Ни в одной заявочной форме не спрашивается о личных мотивах, так как главным критерием в определении возможности реализации проекта, является известность организации.

Но иногда спонсорам интересно кто занимается проектом, каким образом подбираются сотрудники. В этом случае в ваших интересах продемонстрировать, что те, кто занимается проектом:

- компетентны;
- имеют тесное отношение к теме проекта и организации (что, однако, не мешает объективному видению);
- заинтересованы и могут рассчитывать на помощь других в реализации конкретных заданий и функций.

Если вас одолевают сомнения, много не пишите. Пишите лишь то, что требуется в самой форме, иначе это может только повредить.



В Бан Уппе: мотивация Матто и Дали

Мы оба заканчиваем обучение на работников молодежной и социальной сферы. Мы рассчитываем на хорошие результаты проекта и полезный опыт, потому что думаем, что так легче будет найти работу. Матто родился в Банаиле и жил здесь. Он понимает, что пришло время сделать что-то полезное для молодежи в его родном городе, и гордится тем, что участвует в

этом. Он знаком кое с кем в Бан Уппе и думает, что возможно, проект поможет ему получить там работу на постоянной основе. Дали из города неподалеку, но она не чувствует себя в Банвиле как дома. В первую очередь, ей хотелось бы приобрести знание и опыт на «крутом» участке работы, что тем более ценно, так как ей придется вступить в конкуренцию со своими коллегами мужчинами.

Мы оба молодые люди как наши коллеги в Бан Уппе. Мы чувствуем, что никто не занимается молодежью, потому что никто не воспринимает ее всерьез.

Индивидуальная мотивация





3.2.3. Определение целей: Для чего?

По результатам анализа запросов мы знаем, зачем нужен наш проект.

Уже подобрана соответствующая организация в Банвиле, отдающая приоритет определенным типам проекта и повышающая уровень самооценки и проповедующая здоровый образ жизни.

Мы знаем, чего хотят Матто и Дали, какова их мотивация. Все это должно помочь нам определить, ради чего мы организуем проект, каковы его цели, и как скажутся результаты долгосрочной перспективы.

В определении целей это первая попытка рационализации и концентрации усилий, потому что ознакомившись с ними, каждый должен иметь представление о сути проекта, его целевой группе, методологии, содействующих организациях, географическом охвате, переменах, ради которых организуется проект.

Цели отражают главнейший приоритет проекта. Цели часто определяются как ожидаемый результат реализации проекта при стопроцентном успехе. Цель определяет смысл существования проекта, его значение. Цели можно сравнить с определением «призвания» (английский термин) проекта.

Цели определяют также образовательные, идеологические и рабочие рамки проекта в целом. Какие бы мероприятия мы не задумали, какую бы методологию не выбрали, они должны быть совместимы с нашими целями. Цели не могут меняться в процессе реализации проекта – изменение целей означало бы изменение проекта.

Многие согласны с тем, что в некоторых социальных контекстах следует различать образовательные и социальные цели. Это разделение не всегда полезно и необходимо. Тем не менее, для того чтобы лучше понять, о чем идет речь в данном параграфе, мы рассмотрим их отдельно.

Социальные цели.

Изменения социальной среды или положения избранной целевой групп(ы), которые достигаются в результате реализации проекта (например, уменьшить социальную отчужденность молодежи Банвилля и победить молодежную преступность).

Образовательные цели

Если социальные цели направлены на то, чтобы обеспечить изменения в социальной среде, то достижение образовательных целей обуславливает изменение в социальном портрете отдельных личностей или социальных групп. Другими

словами, образовательные цели определяют, чему научились молодые люди и как новые знания помогут им в жизни (например, знание о вреде наркотиков или СПИДА).

Рекомендации по тренингу

В рамках индивидуальной и групповой работы на разных курсах по подготовке проектных менеджеров задавались следующие вопросы:

- Для чего нужен ваш проект?
- Какие изменения в социальной и политической среде (стране, регионе, населенном пункте, социальной группе, организации) обусловлены вашим проектом.
- Каким образом ваш проект совместим с глобальными задачами молодежной политики организации частью которой он является?
- Чего бы добивался проект, если бы возможность его успешной реализации была стопроцентной?

Цели должны излагаться кратко, в нескольких емких предложениях, которые отражают суть проекта и могут быть понятными без знакомства с другими частями проекта.



Цели Матто и Дали в Бан Уппе!...

Мы находимся на последнем этапе разработки нашего проекта. Мы консультировались, перепроверяли и много раз обсуждали его друг с другом. Наше впечатление таково: молодежь в Банвилле, действительно, не имеет никакой мотивации, и многие молодые люди легко вступают на кривую дорожку правонарушения и насилия просто потому, что будущее им кажется бесперспективным. Проблема усугубляется распространенностью наркомании. Помимо чисто медицинского и правоохранительного аспекта эта проблема создает дурную репутацию городу и способствует росту преступности в молодежной среде. Кроме того, это порождает конфликты и на семейном уровне.

Мы думаем, что в семьях следовало бы больше внимания уделять вопросам самоуважения молодых людей, предлагая им более здоровые альтернативы и однозначно высказываясь против наркотиков. Думается, именно в этом плане, больше всего, может пригодиться наше участие.

Представляя наш проект коллегам из Бан Уппы, мы определили его цели следующим образом: Предложить молодежи Банвилля более здоровую альтернативу досуга и предотвратить распространение наркомании в городе, поднимая самоуважение молодых людей, поощряя их социальную активность и динамику интеллектуального развития.

Определение целей



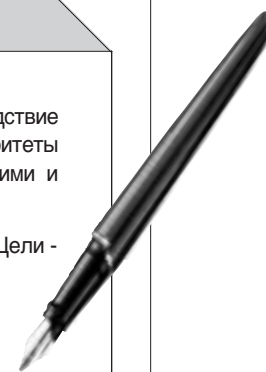


Оформление заявки

- в некоторых формах есть специальная графа «целей», но чаще всего вас спрашивают о задачах, и тут уже важно при заполнении заявки представить задачи как этапы реализации целей. В других случаях, информацию о целях просят в описании приоритетов деятельности организации.



- но чаще всего цели описываются как очередной логический шаг или следствие после представления анализа нужд проекта. Целями определяются приоритеты среди множества нужд, поэтому они должны быть изложены короткими и ясными предложениями.
- всегда трудно определить соотношение общего и конкретного в целях. Цели - то совокупность задач, из них должна явствовать:
 - целевая группа, которой адресован проект;
 - предмет проекта или предлагаемые изменения;
 - географическое поле проекта (например, город, округ, целое государство);
 - краткое упоминание методологии и/или передаваемых ценностей проекта.
- в целях не нужно указывать даты или конкретные мероприятия (только в исключительных случаях). Этому посвящены отдельные формы заявки.



3.2. 4. Конкретные задачи.

Что?

Закон проектного менеджмента № 1

«Одним из преимуществ «расплывчатости» задач проекта является то, что она помогает избежать точного расчета стоимости их реализации».

В первую очередь, проект определяется временем (проект имеет начало и конец) и задачами, т.е. тем, что должно быть реализовано в ходе проекта за отведенное время.

Определение задач имеет важное значение для того, чтобы сделать проект реалистичным, а цели достижимыми. Надо сделать так, чтобы знакомясь с задачами проекта, можно было получить четкое представление о том, что будет достигнуто в ходе проекта.

Задачи – это реализация на практике целей проекта. В то время как цели отражают общую идею, задачи всегда конкретны и максимально точны. Задачи должны отличаться:

- **конкретностью.** Каких именно результатов вы хотите достичь? Как много людей будет вовлечено в проект или будет иметь к нему отношение? Сколько мероприятий вы намерены организовать? Какие специфические темы вы намерены затронуть? Что приобретут люди при участии в вашем проекте? Что изменится в результате реализации проекта? Что появится нового?

- **разнообразием.** В результате проекта должно реализовываться несколько задач. Это дает сразу несколько преимуществ:
 - позволяет легче планировать и контролировать каждую задачу и весь проект в целом. Кроме того, на этапе оценки легче подводить итоги реализации каждой задачи в отдельности. Это позволяет также говорить о достижении прямых и косвенных результатов, образовательных и социальных задачах. О задачах для участников организаций и т.д.

- **оценимостью.** Чем конкретнее проект, тем легче его оценивать. Если задачей являлось вовлечь в проект 500 человек, мы в итоге можем оценить, достигнуто это или нет. Если речь шла о привлечении «как можно большего числа людей», оценку будет произвести гораздо труднее, и она будет более приблизительной. По крайней мере, некоторые задачи должны быть сформулированы так, чтобы их реализацию или нереализацию можно было точно оценить.

- **временная соотнесенность.** Задачи можно разделить на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Но в любом случае каждой задаче отводится определенное время на реализацию.

Конкретные задачи





**Конкретные
задачи**



- **реалистичность.** Мотивационный потенциал проекта может быть не реализован, если задачи не будут реально достижимы. Постановка слишком сложных задач может произвести впечатление на бумаге, но в любом случае ваш «блеф» раскроется в процессе оценки. Предпочтительно ставить умеренные, конкретные, достижимые задачи, в которых результат предсказуем и существует возможность сделать больше, чем планировалось.
- **гибкость.** Задачи и план проекта в целом являются подготовительной работой по организации различных мероприятий для достижения общих целей. Как только начинается реализация проекта, появляется необходимость в официальной и неофициальной оценке и корректирования этой оценки. В результате неизбежны некоторые изменения, в том числе поправки и пересмотр некоторых задач (особенно если они зависят от успешного завершения уже пройденных этапов). Гибкость задач не означает, что их можно изменять постоянно, но сознательное внесение некоторых изменений всегда возможно, если на карту поставлены реализм и эффективность проекта. Так как смысл планирования проекта в том, чтобы легче его контролировать, лучше пойти на сознательное внесение корректив, при условии рассмотрения всех альтернатив, чем потом вынужденно делать какие-то изменения, не имея времени и возможности подумать об их влиянии на оставшуюся часть проекта.
- **«узнаваемость в мероприятиях».** Задачи отличаются от мероприятий. Они лишь представляют то, что мы пытаемся достичь, реализовать в своем проекте. Мероприятия это способ реализации задач. Каждое мероприятие должно иметь целью реализацию одной или нескольких задач. В свою очередь задачи должны прямо или косвенно обнаруживаться при проведении мероприятий. Остерегайтесь мероприятий, проведение которых не соответствует ни одной из задач, и наоборот.

Задачи не являются самоцелью, конечная цель это сам проект. Рассматривая аргументы тех, кто отдает предпочтение результатам и тех, кого интересует сам процесс (человеческих и социальных отношений), мы бы хотели подчеркнуть то обстоятельство, что улучшение и развитие человеческих отношений – включая социальные отношения, процесс обучения – могут и должны реализоваться в конкретных задачах. Задачи это не только то, что следует выполнить, но, прежде всего, результаты – физические и духовные – которые следует достичь.

А ваши задачи «умные?»,
(**SMART**, т.е. «конкретные, измеримые,
достижимые, реальные, своевременные»)

*Specific (конкретные)
Measurable (измеримые)
Achievable (достижимые)
Realistic (реальные)
Timed (своевременные)*

Рекомендуется:

- обсудить ваши задачи с представителями целевой группы, партнерами, коллегами.
- постараться получить мнение со стороны о том, насколько удачно определены и сформулированы задачи.
- считать, что если они не ясны для вас, они не будут и понятны и остальным.
- иметь письменное изложение задач, и использовать его в общении и презентациях. (и не только при изыскании фондов).

Не рекомендуется:

- колебаться пересмотреть ваши задачи, если необходимо.
- путать задачи и мероприятия.
- ставить задачу, реализация которой не входит в ваши планы.
- выдвигать лишь идеальные задачи, результат реализации которых невозможно оценить.
- становится рабом проектного формализма. Проект это почти что живой организм, он рождается и умирает. Значит, вы можете и даже должны его видоизменять (не забывайте об этом!).



Оформление заявки

- В большинстве форм вас попросят указать задачи проекта. В других спрашивается о том, что, или какие результаты вы предполагаете достичь.:
- Если вы уже определились с задачами, вам не трудно их будет прописать в заявке. Если они «SMART», достаточно будет представить их четкое описание и предполагаемые итоги их реализации.
- Задачи должны быть простыми и понятными. Не описывайте их целыми параграфами. Если и есть необходимость в каких-то объяснениях, то скорее всего это касается анализа нужд. Но он должен быть кратким.
- Избегайте повторений.
- Не думайте, что читатель будет догадываться, что вы имеете в виду. Старайтесь излагать свои мысли предельно ясно, если, например, вы намереваетесь издать книгу и научить людей читать ее, так и пишите!
- Если вам кажется, что рубрики формы стали повторяться (например, в том, что касается целей, задач, программ, ожидаемых результатов), удостоверьтесь, что вы все их заполнили, даже если вам кажется, что вы об этом уже писали. В случае необходимости, обратитесь непосредственно к автору анкеты за разъяснением.
- Удостоверьтесь, что заполненная вами заявка соответствует представлениям организации, что она последовательна.
- Помните, что те, кто рассматривают заявки на проекты, как правило, сами имеют опыт проектной деятельности и, следовательно, знают, что наибольшее впечатление призваны произвести именно задачи. Очень многое зависит от формулировок, так что не бойтесь потратить на них слишком много времени.



Бан Уппа: Матто и Дали оформляют заявку

(Цели и задачи вашего проекта - в сокращении)

Общая цель:

Предложить молодежи Банвилля более здоровую альтернативу во время их досуга и предотвратить распространение наркомании в городе, поднимая самоуважение молодых людей, поощряя их социальную активность и динамику интеллектуального развития.

Конкретные задачи:

- провести массовую кампанию, разъясняющую опасность распространения наркотиков в молодежной среде;
- организовать на выходные культурные мероприятия для молодежи;

- организация специальной команды для работы с молодежью на улицах по вечерам дважды в неделю с мая по октябрь.
- создать и начать подготовку группы из восьми молодых людей для просветительской работы с ровесниками в молодежной среде, в частности, в школах.
- снизить на одну треть количество правонарушений и преступлений в год.
- установить партнерские отношения между полицией (насколько это необходимо), управлением образования и работниками молодежной сферы из Бан Уппы.
- поддерживать молодежь в ее стремлении развивать деятельность по улучшению ее имиджа в регионе.
- установить тесные контакты с подобными молодежными группами, по крайней мере, в двух странах Европы с целью развития молодежных обменов.

Конкретные задачи





Рекомендации по тренингу

Итак, что вы конкретно пытаетесь достичь вашим проектом?

- реагировать на определенные потребности?
- не выходить за рамки своих целей?
- обучать вашу целевую группу?
- сделать ваш проект реалистичным?
- каковы основные задачи?
- можете определить долгосрочные, средние и краткосрочные задачи?

- как и когда вы сможете оценить эти задачи?
- разобраться, в какие задачи можно внести изменения, а в какие нет?
- осознать, можете ли вы соотнести ваши задачи с разнообразием (альтернативных) мероприятий?
- понять, как и когда вы сможете проверить, решили вы поставленные задачи или нет?
- удостовериться, что между вашими целями и задачами существует взаимосвязь?

3.2.5. Стратегия и методология:

Как?

Да, но... **как** мы будем это делать?

Методология это социальный и образовательный и организационный процесс, с помощью которого задачи решаются последовательно. При этом разные мероприятия должны быть подчинены достижению задач.

Методологию часто путают с методами работы, но различать их необходимо. Методология более относится к глобальному подходу и понятиям, в то время как методы применимы к конкретным действиям, они являются *modus operandi* для реализации конкретных шагов и решения практических задач. Методология определяет типологию предпринимаемых действий и последовательность их осуществления. Методы работы, как правило, относятся к одному или нескольким способам реализации действия.

Методология очень часто не заметна, иногда даже в том случае, когда следует обращать на нее внимание. Если моей задачей является победить торговцев наркотиков, я могу использовать несколько различных методологий: арестовать их, прервать их отношение с потребителями, арестовать всех потребителей или легализовать наркобизнес. Методология часто определяется:

- доступностью средств (например, вместо доступа на телевидение мы располагаем постами);
- опытом и профессионализмом организаторов (мы больше концентрируем свои усилия на том,

что лучше всего удастся: например, организация лагерей отдыха и деятельности малых групп);

- философией и ценностями как организации, так и проекта (например, мы приветствуем индивидуальный подход, который повышает возможности отдельной личности);
- календарем и временными рамками проекта
- типом социальной среды, с которой мы работаем (от небольшой группы до безымянной аудитории в национальном масштабе);
- нашими собственными подходами к молодежи, образованию и проектам.

Методология важна, потому что она определяет планирование и организацию проекта. Одна и та же методология позволяет рассматривать несколько альтернатив деятельности, но она же является первым индикатором способа решения задач.

Очень важно, чтобы стратегия и методология были понятны для других, особенно для ваших партнеров и участников. Людям должен быть понятен процесс, в который вы их вовлекаете, для того, чтобы участвовать в нем, извлечь из него пользу и внести желаемые изменения. непонимание методологии может привести к нечеткости программы и трудностям в выборе и обосновании альтернатив;

Самыми главными элементами, которые нужно принимать во внимание, когда речь идет о методологии, являются:

- **Взаимосвязанность** Различные составляющие нашей программы должны объединяться в единое целое, и сохранять целостность целей и задач. Она

Стратегия и методика





должна соблюдаться и в том, что касается времени (например, сначала информация, а потом тренинг).

- **Последовательность.** Несмотря на гибкость проекта (как живого организма), мы должны оставаться последовательными в том, что касается целей проекта и ценностей, на которых они основываются. Например, мой проект, представляющий собой кампанию против уклонения от налогов, вряд ли будет успешным, если вдруг обнаружится, что у нас самих проблемы с налоговой полицией. В образовательной сфере (даже неформальной) очень важна последовательность в словах и делах.

Рекомендуется:

- рассматривать альтернативные планы и процессы предлагаемых мероприятий;
- пытаться предвидеть побочные эффекты и реакцию на происходящее;
- осмыслить, понимают ли ваши участники суть того, что вы предлагаете.
- подумать о подходах и ценностях, которые не должны теряться в процессе планирования и реализации проекта.

Не рекомендуется:

- механически наращивать события в надежде, что взаимосвязь между ними возникнет сама собой;
- впадать в отчаяние, если это кажется слишком сложно. Удостоверьтесь, что ваш план имеет внутреннюю логику и вы способны ее объяснить.
- путать методологию и методы. Для некоторых людей эти термины являются взаимозаменяемыми. Но это не ваш случай, и вы должны знать, что стоит за каждым из них.

- **Эффективность.** Не зависимо от того, что вы решили предпринять, ваши конкретные действия должны быть эффективными. Это заключается не только в умелом использовании очень часто небольших ресурсов, но и в том, чтобы наилучшим способом использовать потенциал проекта. Например, удачная методология можно обеспечить синергический эффект сотрудничества, своевременное достижение результатов и оценку проекта в тот момент и таким образом, при которых результаты могут быть повторно использованы, и т.д.



В Бан Уппе. Матто и Дали

- Ну, с чего начнем?
- Так, мы должны:
- организовать мероприятия для их досуга, например, спортивные секции, молодежное кафе или загородный поход на выходные...
- Надо спросить у них самих, у молодых, чего они хотят. Но прежде, мы должны продемонстрировать им, что готовы что-то предложить, подать хороший пример.
- Мы должны также сразу четко обозначить свое отношение к наркотикам.
- Но если, действительно, хотим поднять уровень их самоуважения и социального участия, мы должны их привлекать, больше поддерживать, может, они попробуют сами справиться с проблемой наркотиков. Мы можем собрать группу...
- Но это значит, что нам потребуется их этому научить и помогать им!
- Мне кажется, я знаю как это сделать:
 - Мы можем организовать какие-нибудь социальные мероприятия, например, кемпинг или молодежное кафе. Это позволит нам лучше узнать молодых людей и определить тех, кто больше всего заинтересован в работе с нами.
 - Мы можем организовать также непринужденный разговор о Банвиле и насилии. Это нужно для того, чтобы понять, какие пути решения их проблем близки самим молодым людям.
 - Мы можем организовать курсы молодежных лидеров для тех, кто больше всего заинтересован в работе с нами, и на этих курсах они смогут определиться с теми мероприятиями, которые им самим интересны.

Стратегия и методика





- Мы можем подготовить специальную команду для ведения кампаний в школах и семьях.
- А затем мы можем организовать программу мероприятий для летних каникул. Я не знаю, что им может быть интересно, но, может быть, молодежный обмен не самая плохая идея. Ведь фестиваль спорта им будет менее интересен.
- Это хорошо, потому что найдет свое отражение в средствах массовой информации, и, может быть, наконец появятся позитивные репортажи о подростках.
- Нам нужно найти способы финансирования и мотивации чтобы помочь их лидерам-ровесникам. Надо посмотреть, что в этом плане может Бан Уппа!
- Надо будет запросить городские власти о их городах-побратимах за границей. Это может стать неплохим началом для установления контактов с подобными проектами и, возможно, поможет узнать об осуществлении молодежных обменов.
- Да, это может быть важным и заинтересует наших активистов! ю уверен, что им бы очень хотелось попутешествовать! Всем молодым людям этого хочется!
- Итак. Сначала нужно их заинтересовать. Затем посоветоваться с ними. Потом начинаем тренинг активистов. Разворачиваем кампанию. К этому времени, нам нужно установить с ними достаточно тесные контакты для того, чтобы привлечь их к молодежным обменам и фестивалю спорта. Не забыть о средствах массовой информации - сделаем это через Бан Уппу.
- Да это может быть классный проект! Под конец мы должны организовать что-то вроде молодежной тусовки или фестиваля. И надо будет узнать их мнение о нашей работе.
- Извини, Дали, но это наш, а их проект!

3.2.6. Планирование деятельности

**Что?
Где?
Когда?
С помощью чего?**

Все о чем уже говорилось выше должно быть отражено в плане работы, с указанием времени, места, особенностей проведения мероприятий и т.д.

План мероприятий это самая открытая широкой публике часть проекта. Это самое главное, о чем следует помнить, когда речь идет о содержании проекта. Мероприятие это средство, с помощью которого мы достигаем результаты проекта.

Разумеется, каждое мероприятие имеет свою специфическую сущность и ценность. Но особую значимость ему придает то, что оно является частью проекта. В силу специфики проектной деятельности, все мероприятия проекта должны планироваться и реализовываться с учетом взаимосвязи между ними. Точно также результаты предыдущих мероприятий должны влиять на последующие. Мероприятия это способы осуществления проекта и решения его задач. При реализации любого проекта должен быть альтернативный выбор мероприятий для решения каждой конкретной задачи (выбор обуславливается, в первую очередь, методологией).

3.2.6.1. Планирование и время.

Закон проектного менеджмента № 2

«Реализация плохо спланированного проекта займет в три раза больше времени, чем предполагалось. Хорошо спланированный проект - лишь в два раза больше».

Самым важным и тонким вопросом во время планирования является вопрос времени. Разумеется, при планировании также определяющими являются финансовые, материальные и человеческие ресурсы. Но самой главной проблемой, с которой сталкиваются менеджеры – это сроки. Поскольку мероприятия связаны между собой, нарушение сроков одного из них влечет за собой временные сдвиги во всем проекте, между мероприятиями утрачивается связь.

При составлении вашего плана мероприятий, обратите внимание:

- на дату начала и дату окончания проекта (у проекта всегда есть начало и конец).
- на то, что подготовительные мероприятия также являются частью проекта, и, следовательно, частью графика мероприятий. Вы должны (по крайней мере) отразить их в своем рабочем плане.
- на то, что любая задача определяется и реализуется через конкретное мероприятие. Удостоверьтесь, что ваше мероприятие соответствует одной из задач.





- на взаимосвязь между мероприятиями. Как результаты одного мероприятия будут использоваться в последующих? Какие мероприятия в большей степени зависят от других?
- на то, в какой подготовительной работе нуждается каждое мероприятие. Иногда подготовительная работа может сама по себе рассматриваться как отдельное мероприятие.
- на то, чтобы план и график работы соответствовали окружающей вас действительности. Учитываются ли в них график работы различных заведений (например, школьные каникулы)? Укладываются ли вы в отведенные сроки (для подачи заявки, представления отчета)?
- осуществим ли план? Справитесь ли с ним?
- учли ли вы итоги проектов и мероприятий подобных вашим, но проводившихся ранее?
- учли ли вы возможность не-предвиденных обстоятельств? Какие альтернативы предусмотрены вами на этот случай? Что вы будете делать, если какое-то мероприятие придется отменить.

Планирование проекта и временной график

Создайте специальный календарь для планирования вашего проекта. Он должен включать в себя

столько месяцев, на сколько рассчитан ваш проект. Вы можете также рассчитать перспективы своих мероприятий, вписывая их названия рядом с тем месяцем, в котором вы намерены их реализовать.

Всегда существует множество мелких забот и проблем, которыми нужно заняться заранее (например, заявка на финансирование, переговоры с партнерами, выяснение запросов молодежных групп, работа со СМИ, заказ билетов, мест и т.д.).

Даже после того, как проект завершен, надо закрывать счета, поблагодарить участников, писать отчеты, производить оценку, приводить в порядок документацию, планировать продолжение проекта и т.д.

Планируя проведение мероприятий, вообразите себе непрерывную цепь параболических, временами пересекающихся кривых. Это поможет лучше осознать временные рамки проекта, без учета которых вам придется отменять мероприятия, переносить проект или мучиться от невозможности его завершения.

Рекомендуется:

- Узнать, не планируется ли что-либо другое в местах развертывания вашего проекта на интересующий вас период времени.
- Выяснить, какие государственные и частные организации могли бы оказать вам финансовую или другую помощь.
- Свести все мероприятия в один временной график и оценить, насколько он реалистичен.
- Отводить время для планирования, подготовки, реализации и оценки! И для написания отчетов тоже!
- Подумать о времени для текущей оценки и подведения промежуточных итогов.
- Сделайте полное расписание работы для себя, даже если для работы с участниками достаточно расписания мероприятий.
- Составить общий список задач и мероприятий. Таким образом, вы сможете сверять их друг с другом время от времени.

Не рекомендуется:

- строить ваш проект на единственном мероприятии.
- переоценивать лимит времени.
- Скорее всего, вам его не хватит.
- не планируйте слишком много мероприятий на одно время.
- переоценивать свои силы. Вам тоже нужно будет время, для того, чтобы перевести дух и собраться с мыслями.
- застревать на стадии планирования. Однажды нужно приступить к организации и реализации проекта. Забывать о том, что безупречного плана не существует.

План
мероприятий



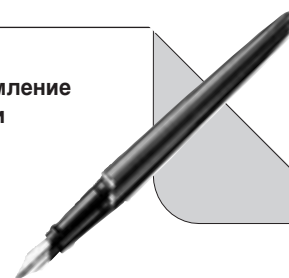


Предложения по тренингу.

1. Из каких частей состоит ваш проект?
2. Что именно будет происходить?
 - Когда и что вы намерены делать?
 - С кем вы намерены это предпринять (коллеги, партнеры, участники)?
 - В чем состоит ваша роль в каждом мероприятии?
 - В чьей помощи/ поддержке вы нуждаетесь?
 - В чем она будет состоять?
3. Как это согласуется с генеральным планом? (Каково место в нем каждого мероприятия?)
 - С чего вы начнете?
 - Чем вы закончите?
 - Какие мероприятия составляют основу вашего проекта?
 - Какие мероприятия носят второстепенный характер?
4. Все ли ваши задачи реализуются через мероприятия?
5. Насколько гибок ваш план, насколько ясен?
6. Насколько он реалистичен? Где вы найдете поддержку для его реализации? В чем вы нуждаетесь в качестве поддержки (ресурсов)? Что вы будете делать с этой поддержкой?
7. Серьезно ли вы относитесь к своему плану.



Оформление заявки



• Большинство заявочных форм содержит специальные вопросы о мероприятиях, т.е. о программе проекта. В некоторых случаях (к сожалению, довольно часто), вам придется оформлять отдельную заявку на каждое мероприятие. Но, вне зависимости от того, отдельная ли это программа целого проекта, или план одного мероприятия, вам нужно будет представить подробные указания и информацию о том, что, где, когда, с кем, для кого вы собираетесь проводить. Кроме того, необходимо включить некоторые подготовительные и оценочные мероприятия, если только вам не кажется, что это бессмысленно или может снизить ваши шансы на получение поддержки (например, потому что эти мероприятия выходят за рамки вашего проекта).

• Самое главное: удостоверьтесь, что информация, которую вы представляете, точна и не противоречит бюджету (например, если вы указываете, что собираетесь взять на прокат профессиональную видео установку для показа видеопленки, убедитесь, что показ включен в программу, а оплата услуг видеооператора отражена в бюджете). В противном случае, вы продемонстрируете слабость подготовительной работы.



В Бан Уппе!...:

Вперед и выше!

Новый проект в Бан Уппе!
Дали и Матто

Проект

плана мероприятий
(замечания приветствуются!)

Февраль-Март	Установление контактов со спонсорами и финансирующими заведениями, иностранными партнерами. Подготовка уик-энда за городом.
Апрель	Окончание подготовительной работы, оформление заявок. Поход в горы на Пасхальные каникулы. Предварительная встреча с вероятными участниками молодежных обменов. Организация «Сил быстрого развертывания по молодежным обменам».
Май	Открытие молодежного кафе, работающего по вечерам с четверга до воскресенья. Неофициальные встречи и мероприятия с молодыми людьми.
Июнь	Подготовка курсов для неформальных молодежных лидеров-ровестников.
Июль	Фестиваль спорта.
Август	Молодежные обмены (прием группы из городов-побратимов.
Сентябрь	Проведение курсов для молодежных лидеров. Переоценка проекта и подведение промежуточных итогов.
Октябрь/декабрь	Кампания против наркотиков в школах. Работа с семьями в культурных центрах. Подведение итогов молодежных обменов.
Декабрь	Разумеется, организация новогоднего праздника!
Январь/февраль	А дальше - больше, вот увидите! но...проект и наша практика заканчивается в июле! С нетерпением ждем ваших комментариев и предложений!

Дали и Матто

3.3. Реализация проекта

С помощью чего? С кем? Где? Когда? Как?

Проект это больше, чем просто идея, которая стремится быть реализованной. Проект это идея,

которая превращена в реализуемые задачи, с помощью тщательного планирования и которая нуждается в воплощении в жизнь.

По завершении планирования, пора приступить к осуществлению. Откровенно говоря, эти две фазы в чем-то совпадают, потому что планирование это уже реализация.

Но если мы воспринимаем проект как нечто, описанное в плане мероприятий, становится ясно, что однажды эти



**Ресурсы по
управлению
осуществлением**



мероприятия нужно будет подготовить и провести. Мы обратимся только к двум аспектам реализации, потому что они представляются нам самыми существенными и важными (разумеется, в каждом проекте имеются специфические аспекты и элементы, которые определяются процессом реализации):

- менеджмент ресурсов используемых в проекте;
- мониторинг/оценка реализации проектов.

3.3.1. Менеджмент ресурсов.

Имея четкое представление о том где, когда и что мы намерены делать, мы сможем определить что для нужно (а также оценить то, что уже имеется) для того, чтобы начать подготовку и начать реализацию программы на практике. Ресурсы подразделяются на: финансовые (деньги для проведения кампании или загородной поездки на выходные). Материальные или технические ресурсы (например, помещения для собраний), человеческие, (сотрудники и волонтеры, которая собственно осуществляют проект) и временные (время для осуществления всех этапов проекта).

Оценка имеющихся ресурсов поможет лидерам проекта определить необходимость дополнительных ресурсов (а также определиться с источником их получения), а также подобрать команду помощников и волонтеров и определить, в какой специальной подготовке они нуждаются.

Кроме того, оценка ресурсной базы позволяет определить необходимость партнерских отношений с другими институтами (школами, другими молодежными проектами и т.д.). Оценка ресурсной базы проходит быстрее и естественней, если программа конкретных действий уже определена.

Ресурсы могут диктовать изменения в программе, это допустимо, если общие задачи и методология проекта сохранены. В проектах, направленных на борьбу с наркоманией, телевизионная кампания очень дорогостоящее мероприятие. Мы не обладаем возможностями для того, чтобы провести ее, поэтому мы разворачиваем кампанию в школах и молодежных центрах.

В действительности, проблема ресурсов рассматривается уже на первых этапах проекта.

3.3.1.1. Менеджмент времени

(см. также «Ти-киТ» «Организационный менеджмент», гл. 2.3.3)

Закон проектного менеджмента № 3

«Ни один серьезный проект не завершается людьми, которые его начинали, не укладывается в бюджет и запланированные сроки. Ваш проект не станет исключением».

«О! Не дайте времени обмануть вас! Время невозможно победить» (В. Г. Оден)

«Нечего бежать! Отправляться надо вовремя...» (Ж. де Лафонтен «Заяц и Черепашка»)

Время это ключевой ресурс, и лучший способ не утратить его это научиться им управлять.

Несколько трезвых мыслей о времени:

- время нельзя копить
- время нельзя обменять
- время нельзя купить
- время нельзя продать
- **время можно только использовать**

Рекомендации по более эффективному использованию временного ресурса

Для того, чтобы распоряжаться нашим временем и, следовательно, нашей жизнью более эффективно, следует:

- действовать, а не реагировать,
- не расплываться по многим направлениям или, наоборот, ничего не делать,
- планировать свои действия,
- варьировать деятельность в зависимости от графика,
- соблюдать баланс между работой и досугом,
- соблюдать баланс между служебными, семейными и личными делами,
- находить время для чтения, игр, смеха, раздумий... для того, чтобы побыть в обществе и для того, чтобы побыть одному, для того, чтобы быть счастливым...



Организация и планирование рабочего дня

несколько советов:

- составьте список целей, установите приоритеты,
- используйте бланки–плановики (на неделю, на месяц, на год),
- используйте дневник или прибор–органайзер,
- составьте план работы на день
- создайте специальную графу «Что сделать», определитесь с приоритетами и действуйте в этом направлении,
- взялись за какое–то дело, доводите его до конца, чтоб не возвращаться дважды,
- спрашивайте себя несколько раз в день: «Как наилучшим образом использовать мое время сейчас?»,
- научитесь отвечать «НЕТ»,
- не загромождайте свой письменный стол – пусть на нем лежат лишь бумаги или предметы, которые вам нужны в данный момент,
- Беритесь за самое трудное с самого начала,
- В чем суть (дискуссии, встречи, в которой вы в данный момент участвуете)? Спросите себя об этом.
- не старайтесь сделать все самостоятельно

Вы должны распоряжаться временем, а не наоборот.

И помните золотое правило: **«Не приложил усилие – упустил возможность».**

Руководство по выявлению приоритетов

Для многих людей определение приоритетов – сложная задача, которой они всячески пытаются избежать. К сожалению, вместо того, чтобы попытаться определить, что необходимо сделать и начать действовать, они усугубляют проблему, всячески сбиваясь с пути неуклонного и систематического решения насущных задач.

Устанавливая приоритеты, нужно найти равновесие между:

- важным и срочным,
- степенью важности, задач
- запасом времени, и временем необходимым для реализации задачи.

Приведенная ниже таблица позволяет принять решение при необходимости выбора между срочностью и важностью. Демонстрируется варианты принятия решения в условиях различных типов задач, предписаний, встреч и т.д. в зависимости от их срочности и важности.

Срочно/неважно	Срочно/важно
Сделайте это сами, если позволяет время. Если нет, поручите кому–то другому.	Это должно быть сделано вами и только вами.
Несрочно/неважно	Несрочно/важно
Решение этого вопроса можно отложить, игнорировать или даже забыть о нем. Это не ваша проблема.	Это должно быть сделано вами или по крайней мере, поручено кому–либо, кто сдвинет проблему с места, подготовит почву для решения вопроса



**Как распоряжаться
временем**



Знайте, вы слишком переутомились, если:

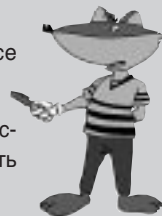
- Вас начинают посещать давно умершие родственники и говорить, что вы нуждаетесь в отдыхе
- Вы повторяете одно и тоже предложение несколько раз, не замечая этого
- Солнце слишком громко светит
- Вас начинают преследовать деревья
- Вы начинаете различать вибрацию отдельных молекул воздуха
- Вы начинаете слышать мимов
- Вы начинаете верить, что способны летать, стоит напряженно подумать об этом
- Все становится очень ясным
- Вы повторяете одно и тоже предложение несколько раз, не замечая этого
- Вы начинаете прыгать без скакалки
- Ваше сердце бьется в ритме 7/8
- Вы подаете с реальностью на развод
- Вам кажется, что люди общаются с вами с помощью азбуки Морзе
- Вас открылены озарением по поводу Жизни, Вселенной и много еще чего, но не можете подыскать слова для того, чтобы это выразить, а озарение исчезает, и все представляется еще более смутным, чем ранее.
- Вы можете путешествовать, не трогаясь с места
- Вашим основным продуктом питания становится средство от насекомых
- У вас возникает непреодолимое желание кусать за нос людей, с которыми вы общаетесь,
- Вы повторяете одно и тоже предложение несколько раз, не замечая этого.

Эффективно планируйте свое время:

Наилучшим образом распорядиться своим временем – для многих из нас сложная задача и один из немногих способов добиться эффективности. Старайтесь использовать время рационально, делайте это регулярно, используя ежедневник и планируя свое расписание.

Но помните:

- * Не следует планировать все свое время - не более 80%
- * Вам нужно обладать самодисциплиной, чтобы реализовать ваш собственный план
- * Соотношение 80/20 - для реализации 20% необходимой работы необходимо 80% запаса времени.



3.3.1.2 Финансовые ресурсы

Любой проект должен иметь свой бюджет. Бюджет это рассчитанная оценка стоимости проекта, которая всегда состоит из расходной и доходной части. Первая включает в себя все статьи расхода по проекту, а вторая – поступления для покрытия этих расходов. Бюджет должен быть сбалансированным. Его баланс не может быть отрицательным (откуда тогда взять деньги на реализацию проекта?). Баланс не может быть и положительным (т. к. в данном случае речь идет о некоммерческой деятельности).

Если проект достаточно масштабен, общий бюджет бывает трудно рассчитать с самого начала, поэтому часто в средне- и долгосрочных проектах составляют пересмотренный бюджет. Но даже эти трудности не снижают важности бюджета как элемента проекта – бюджет позволяет судить о реализме и масштабности проекта. Без бюджета невозможно контролировать проект и судить, насколько он реализуем. Если вы не знаете, во сколько оценить ваш проект, вы не уверены, насколько вы вообще в нем заинтересованы. Просто, не правда ли?

В дополнение к общему бюджету вам скорее всего потребуется расчет бюджета на каждое из мероприятий, по крайней мере, на важнейшие из них (например, молодежные обмены, рекламная кампания и т. д.). Этому есть несколько причин:

- Очень часто запрашиваемые суммы настолько велики, что требуют специальных процедур расчетов и финансирования (например, на международный семинар).



- Редко представляется возможным финансировать весь проект. Даже те, кто в принципе это практикует, часто делают исключения (т. е. оговаривают, что финансируется не весь проект). Проще найти спонсоров какого-либо одного мероприятия, чем всего проекта – («Мы поддерживаем спортивные мероприятия, но мы никогда не оплачиваем путешествия»).

- Не тратьте себя по пустякам. Избегайте стресса и головной боли. Держите бухгалтерию в порядке! Вы отвечаете за использование средств, если не перед законом, то морально.
- Будьте правдивыми. Некоторые люди разбираются в делах лучше, чем можно предположить.
- Будьте настойчивыми! Вы задумали хороший проект, он требует средств, но для этого надо еще приложить немало усилий! В конце концов, вы добьетесь своего!



- Удостоверьтесь, что вклад вашей организации в финансирование проекта ощутимо, выставляйте это «напоказ» вначале изыскания средств.
- Спросите совета и мнения других. Может оказаться, что фонды очень заинтересованы в развитии вашего проекта. Они еще более заинтересуются, если почувствуют, что к их мнению прислушиваются.
- Постарайтесь распределить зарплату и другие накладные расходы по бюджету всех мероприятий (если, конечно, вы не ходатайствуете о покрытии всех расходов!). Иначе вы можете оказаться в трудной ситуации: все захотят принять участие в проекте, но никто не захочет платить вам за вложенный труд!
- Помните, что вам придется отчитываться за все суммы, которые вы получаете.
- Грустно, но факт: финансовый отчет это тоже часть проекта, часть вашей ответственности.
- Не принимайте отказ за ответ. Попробуйте обратиться в другое место, организовать другое мероприятие. Не теряйте возможности повторного контакта со своим спонсором.

Как распоряжаться деньгами... и находить средства!

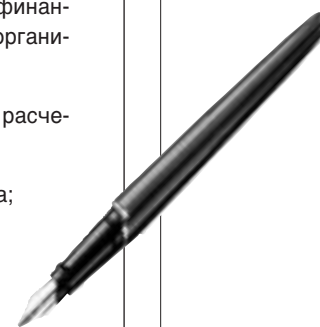


Оформление заявки

Каждая заявка должна сопровождаться бюджетными расчетами, в которых указывается, на какие цели вы запрашиваете средства у спонсора или финансирующей организации.

Не забудьте:

- Следить за сбалансированностью вашего бюджета (доходная и расходная части равны);
- Рассчитайте, насколько велика может быть помощь спонсора (некоторые финансирующие организации имеют ограничения при работе с проектами или организациями, их осуществляющими);
- Соберите и соблюдайте информацию о критериях, приоритетах, правилах и расчетах финансирующих организаций;
- Не забывайте, что ваша задача не получить деньги, а решить задачи проекта;
- Разнообразьте источники финансирования. Скорее всего, они будут дополнять друг друга;
- Продемонстрируйте, насколько велико финансовое участие организаций, добровольцев и других спонсоров;
- Строго следуйте правилам оформления заявки, даже если они вам кажутся глупыми. В противном случае, это кратчайший путь получить отказ;
- Представляйте только реалистичный бюджет! Как правило, люди знают, «что почем»! Заниженная стоимость говорит о несерьезности подхода. Завышенная стоимость свидетельствует о риске плохого менеджмента.
- Рассчитайте все расходы и поступления, включая добровольные пожертвования натурой. В случае необходимости, узнайте, каковы ограничения или внутренние правила, от которых зависит спонсор, как рассчитываются добровольные пожертвования.





Рекомендуется:

- поддерживать контакты со спонсором, даже если вы не получили от него поддержки.
- Запросите указания, если у вас возникает необходимость использовать деньги иначе, чем это указывалось первоначально.
- Выразить благодарность спонсорам.
- Пригласить их участвовать в проекте.
- Ценить любой вклад (не только «большие деньги»).
- Вносить целесообразные изменения, соблюдая выполнимость неизменной части бюджета.

Не рекомендуется:

- Владать в уныние, получив отрицательный ответ.
- Осуществлять проект, если нет фондов.
- Считать естественным, что вам дадут фонды!
- Считать, что финансирующие организации обязаны знать о важности вашего проекта без ваших объяснений.
- Недооценивать значимость любого финансового участия, пусть даже самого скромного.
- Самому решать все финансовые вопросы. Бухгалтер, казначей и эксперты тоже могут быть полезны.

3.3.1.3 Поиск средств

Зачастую трудно добыть фонды на осуществление проекта. К сожалению, формулы, используя которую за несколько дней можно было бы собрать необходимую сумму. Однако, деньги это ключевая проблема на пути осуществления проекта. Многие из них так и не реализуются из-за отсутствия средств.

Получение финансов не может рассматриваться как нечто побочное в процессе реализации проекта. Для этого требуется весьма профессиональный подход. В первую очередь потому, что проект должен быть конкурентоспособным: он должен быть эффективным, убедительным, инновационным и предлагать в свою очередь что-нибудь финансирующим организациям.

Поиск и использование средств может стать увлекательным занятием. Однако, если он плохо организован, это может стать печальным и разочаровывающим опытом. Главным советом опытных проектных менеджеров, работающих в крупных организациях, является выработка долгосрочной стратегии, связанной с регулярными сборами информации о ваших потенциальных спонсорах, их деятельности и целях, а также направленной на информирование интересующих вас финансирующих заведений о вашей организации и, наконец, на направление

заявок на помощь в места соответствующие особенностям проекта.

Существует множество источников получения средств (гранты, спонсорская и гуманитарная помощь, индивидуальные пожертвования и т. д.), а также множество способов поддержки проектов (помимо денежной помощи, это могут быть: оборудование, помещение, персонал, транспорт). Вам предоставляется возможность выбора и определения, того ресурса, который в наибольшей степени отвечает вашему проекту.

Некоторые общие принципы изыскания фондов

- Изыскание средств (ИС) – это часть работы по обеспечению полезных связей и поддержанию имиджа вашего проекта и организации.
- ИС должно являться как частью общей стратегии организации, так и отвечать особенностям отдельных проектов.

Как распорядиться
деньгами... и находить
средства!





- ИС осуществляется одним человеком, работающим в контакте со всей командой проекта, по согласованию с руководством организации.
- ИС должно планироваться, включаться в бюджет и расписание проекта. Во время реализации проекта оно должно время от времени пересматриваться, чтобы удостовериться, что отвечает всем изначальным условиям.

Прежде, чем заняться ИС, убедитесь, что:

- вы досконально знаете свой проект и всю организацию
- вы верите в свой проект и готовы его защищать;
- вы уполномочены в чем-то пойти на уступки и внести изменения в свой проект;
- у вас есть список всего необходимого для реализации проекта, в том числе и ресурсов, предоставляемых организацией;
- вы располагаете поддержкой и согласием со стороны партнеров и членов вашей организации, т. к. поиск спонсоров и фондов требует принципиального решения.

Нота Бене: Крупные проекты могут скорее добиться успеха, если их разделить на несколько малых с независимыми программами финансирования.

а - Поиск источников финансирования

Первым шагом является составление списка организаций и частных лиц, могущих участвовать в финансировании проекта с пометкой об особенностях источников и их ресурсов.

Гранты

На получение гранта можно рассчитывать:

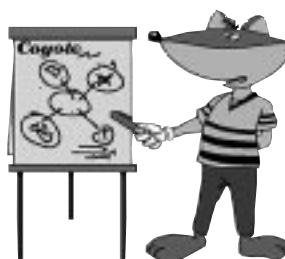
- от государственных фондов, доступных для развития определенных секторов гражданского общества. Эти фонды управляются правитель-

ственными ведомствами (местными или региональными властями, министерствами или международными организациями);

- от частных фондов, учрежденных фирмами или частными лицами, желающими «инвестировать» в развитие гражданского общества (см. также «Спонсорство»);

Целью программ грантов является создание условий для предоставления помощи определенным проектам (в зависимости от целей), с соблюдением специальной процедуры подачи заявки и отбора кандидатов, определения максимума предоставляемых средств, процента от общей суммы и т. д.

Управляемые правительственными организациями или фондами, эти программы осуществляют финансирование проектов в различных секторах (в зависимости от целей) и на различных уровнях (местный, региональный, национальный, международный).



Постарайтесь определить, какая из программ грантов отвечает целям и задачам вашего проекта и вашей организации. Прежде чем отсылать заявку, составьте список программ, на которые можно рассчитывать. Учтите направления, затронутых в вашем проекте (социальный сектор, молодежь, здравоохранение, окружающая среда, социальная отчужденность, права человека и т.д.), уровень проведения (местный, региональный, национальный, международный). Не забудьте и о том, кто курирует избранные вами программы грантов – министерства, местные власти, фонды и т. д.

После того как вы составили примерный список источников финансирования, вам следует выбрать те из них, чьи цели и задачи отвечают целям и задачам вашего проекта. Выбирайте программы, география которых совпадает с вашим проектом (нет смысла подавать на грант в европейской программе, если ваш проект не имеет европейского измерения). Для этого целесообразно сделать достаточно подробный информационный лист для каждого из потенциальных источников финансирования.

Как распоряжаться деньгами... и находить средства!





Информация об источнике финансирования:

- Название и адрес организации;
- Лицо, ответственное за работу с заявками и кандидатами;
- Типы проектов, которые финансирует данная организация: приоритеты, сроки, предпочтения;
- Процедура подачи заявки: наличие специальной формы, как ее получить, крайние сроки подачи заявки, наиболее удачное время для подачи заявки;
- Какова процедура отбора кандидатов? Кто принимает решение о количестве выделяемых средств? Делается ли это коллегиально ли нет? Какова максимальная сумма гранта для одного проекта?
- Нужна ли какая либо документация в дополнение к заявке?

Не бойтесь обращаться в финансирующую организацию за информацией.

Нет смысла отсылать заявки наобум – делайте это адресно и целенаправленно. Ваш проект должен соответствовать критериям грантодателя и представлять для него интерес.

Для получения информации о программах грантов и фондах, вы можете обратиться к региональным властям или в молодежные центры. Списки грантодателей всегда сопровождаются подробной информацией о них. Наконец, узнайте у ваших коллег из родственных организаций о их опыте получения грантов для проектной деятельности.

После предварительного отбора вы можете рассылать заявки, принимая во внимание, разумеется, все процедурные формальности, требуемые финансирующей организацией (см. ниже: оформление заявки).

Спонсорство

Это финансовая поддержка, оказываемая непосредственно проекту, предприятием, банком или другой организацией.

Сегодня финансирование большинства молодежных проектов осуществляется с помощью грантов от различных программ и фондов (особенно в международном секторе). Участие фирм минимально или вообще отсутствует. Происходит это, по-видимому, от недостатка взаимопонимания (фирмы, как правило, мало знакомы с деятельностью в молодежной сфере, а проектные менеджеры не обращаются за финансированием в

частный сектор), а порой и из-за идеологических расхождений.

Тем не менее, можно отметить возрастающий интерес и открытость со стороны фирм к участию в финансировании проектов из рекламных сообщений (финансируя проект, фирма создает и укрепляет собственный позитивный имидж «щедрого предпринимательства», который начинает ассоциироваться с имиджем самого проекта) или для того, чтобы избежать налогов (спонсорская деятельность освобождает от некоторых из них). Интересно отметить, что большие компании составляют свой годовой бюджет с учетом возможного финансирования проектов. Часть этих денег выделяется непосредственно фондам, а часть используется для финансирования проектов.

Недавние исследования показали, что наибольшей поддержкой проекты пользуются со стороны финансовых, энергетических, компьютерных (включая технологические), табачных и алкогольных компаний.

Кроме того, неоценимую помощь могут оказать местные небольшие компании. Помните, что поддержка необязательно должна быть финансовой – фирма может помочь и чем-нибудь другим (оборудование, транспорт, персонал и т. д.).

Вступая в отношения с фирмой, помните, что вы оказались в сфере рыночных отношений, и ваш «продукт» (проект) должен быть конкурентоспособен. Вы «продаете» имидж (общественная деятельность, социальные изменения, работа с молодежью, социальный прогресс и т. д.). Для фирмы участие в проекте это способ саморекламы и демонстрации собственной «щедрости» и «социальной сознательности». И она ассоциирует этот имидж с вашим проектом.

Чего хотят спонсоры?

- Уверенности в том, что проект будет реализован удачно;
- Чтобы менеджмент финансовых ресурсов и их использование было корректным и соответствовало описанию проекта;
- Хорошей рекламой проекта и использования их имени во всех общественных местах, связанных с проведением проекта;
- Чтобы план реализации проекта был ясным и хорошо структурированным;
- Надежного бухгалтерского учета;
- Профессиональной, надежной и информированной команды, отвечающей за реализацию проекта;
- Свидетельств прошлых успехов и/или многообещающего будущего;
- Поддержки со стороны социальной среды, в которой вы будете осуществлять свой проект.

Как распоряжаться деньгами... и находить средства!





Списка фирм, которые оказывают спонсорскую помощь, вы не найдете. Поэтому:

- поищите фирмы, которые уже были замечены в этом, узнайте, какого рода проектам и почему они помогали;
- проявите творческую инициативу – обратитесь к фирмам, никогда раньше не занимавшимся спонсорством;
- будьте убедительными и настойчивыми, продвигая свой «товар»

Индивидуальные дотации

Для того, чтобы получить необходимые для вашего проекта ресурсы, вы можете обратиться к частным донорам. Получение средств от частных лиц может происходить по-разному:

- собрание (денег или оборудования);
- лотерея;
- кампания по распродаже чего-либо;
- кампания по изысканию средств.

Собирание средств у частных лиц должно заинтересовать людей в вашем проекте, что будет способствовать распространению информации о нем. Это также один из способов вовлечения людей в проект. Особенно полезным это может оказаться при реализации проектов на местном уровне.

Проблемой получения финансовой поддержки от частных лиц является «рассредоточенность» источников финансирования и трудность в обращении к ним в массовом порядке.

В случае национального или международного проекта, как правило, возникает необходимость в информационной кампании. Убедитесь, что расходы на эту кампанию не превышают ожидаемые поступления, на привлечение которых она направлена.

Составив список возможных источников финансирования, вы можете переходить к оформлению заявки. На первом этапе ИС не забудьте проконсультироваться с вашими партнерами по проекту и лицами, ответственными за проект в вашей организации, и заручиться их поддержкой.

6 - Подача заявки

Подготовив список источников финансирования, приступайте к работе с ними: предоставьте информацию о проекте, о вашей организации и о той помощи, на которую вы рассчитываете.

Представление проекта

Подготовьте презентационный пакет, в котором ваш проект представлен полно, ясно и последовательно. Каждый этап его реализации должен быть подробно описан для того, чтобы продемонстрировать реалистичность проекта и увеличить шансы на успех.

Оформляя заявку, проверьте, нет ли какой-либо специальной заявочной формы, как во многих программах и фондах. В случае, если форма существует, она должна быть заполнена строго в соответствии с требованиями.

Ваши пояснения должны полностью отражать этапы проекта, особенности социального контекста, в котором он осуществляется, объем бюджета и запроса на финансирование.

Те, кто будет знакомиться с вашей заявкой, должны иметь возможность сразу определить серьезность вашего проекта и его шансы на успех. Чем яснее и детальнее описание проекта, тем более реалистичным он выглядит.



Как распоряжаться
деньгами... и находить
средства!





Оформление заявки

Заявка

0 - Название проекта, место и время проведения, целевая группа

1 - Причины реализации проекта (анализ нужд)

- Какие нужды удовлетворяет проект? Имеются ли какие-либо статистические данные в поддержку данных анализа нужд? Почему вы считаете важным реагировать на эти нужды?
- Разделяют ли другие члены местной общины ваше видение ситуации?
- Как вы намерены действовать?

(см. также Главу 3- анализ нужд)

2 - Что вы стремитесь достичь в результате осуществления проекта? (цели и задачи)

- Каковы ожидаемые результаты?
- Как повлияет проект на жизнь вашего окружения?
- Как повлияет он на местную общину?
- Соответствуют ли цели проекта целям вашей организации?

NB: Цели проекта должны быть достаточно ясными и конкретными для того, чтобы их можно было оценить.

(см. также Главу 3- Цели и задачи)

3 - Как вы намерены достичь свои цели? (методы)

- В какой форме будет реализовываться проект? Опишите его структуру и мероприятия. Почему именно эти мероприятия? является ли программа мероприятий реализуемой?
- Предусматривается ли единый координатор на все время реализации проекта? Кто и как участвует в осуществлении проекта.

(см. также Главу 3- Методы)

4 - Какие ресурсы необходимы для реализации проекта? (финансы, оборудование, помещение)

- Соответствует ли бюджет обозначенной программе? Все ли расходы учтены (проезд, помещения, материалы, зарплата и т. д.)? Достаточно ли детально разработан бюджет?
- Каким образом предполагается покрывать расходы?

5 - Кто координирует проект?

- Приведите сведения о координаторе (имя, адрес, телефон, факс, эл.почта).
- Какова его роль в проекте? Ответствен ли он за принятие решений? Насколько прочны его связи с другими членами команды и руководством?
- Привлечены ли участники проекта к процессу его реализации и координации? Каким образом?

6 - Временные рамки осуществления проекта?

- Каковы даты начала и окончания проекта? Приведите подробности об этапах проекта и крайних сроках реализации.
- Какие мероприятия уже начаты?
- На каком этапе планируется привлечение дополнительного персонала?

**Как распоряжаться
деньгами... и находить
средства!**





7 - Как планируется произвести оценку проекта?

- Как и согласно каким критериям планируется произвести оценку проекта?
- Планируется ли продолжение проекта?

(см. также Главу 3- Оценка)

8 - Бюджет

Помните, что финансирующие организации будут рассматривать бюджетную часть как самую важную в вашей заявке.

Не забудьте включить в него следующую информацию:

Расходы

- Перечислите все расходы, связанные с реализацией проекта.
- Дайте оценку стоимости всех статей расходов (в валюте, предложенной в форме). Оценка должна быть реалистичной (укажите, как вы получили итоговую сумму).
- Расходы должны соответствовать предполагаемой программе мероприятий, описанной выше.
- Произведите оценку арендной стоимости материалов, одолженных безвозмездно от частного сектора, и включите их в расходы (и доходы).
- Сосчитайте ваши итоговые расходы.

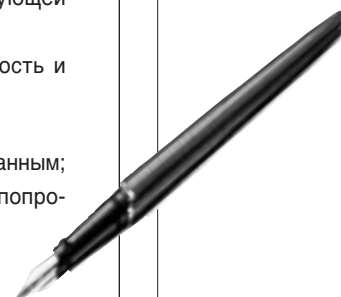
Поступления

- Включите все источники финансирования, необходимые для вашего проекта (собственные ресурсы вашей организации, взносы участников, гранты, материалы, денежные средства и услуги, предоставленные индивидуальными донорами).
- Рассчитайте арендную стоимость материалов и услуг, одолженных или предоставленных безвозмездно спонсорами.
- Общая запрашиваемая сумма должна четко быть определена (и не должна превосходить, обычно предоставляемый максимум).
- Подсчитайте общую сумму поступлений. Результаты должны абсолютно совпадать с расходной частью (иначе вам укажут, что вы не располагаете всеми необходимыми ресурсами, и, следовательно, реализовать проект не сможете).

NB: Помните, что бюджет это первое, на что обратят внимание в финансирующей организации. Поэтому:

- ваш бюджет должен вызывать доверие и демонстрировать реалистичность и надежность вашего проекта;
- он не должен противоречить описанию проекта;
- даже предварительный проект должен быть как можно ближе к итоговым данным;
- составьте правдивый и реалистичный проект (проверьте свои расчеты и попросите кого-либо, не имеющего отношения к проекту, перепроверить их);
- округляйте свои данные (десятых долей быть не должно);
- делайте расчеты в указанной валюте;
- разнообразьте свои источники финансирования (не просите все необходимое из одного источника);
- обозначайте в бюджете как уже полученные (обещанные) поступления, так и те, относительно которых еще нет полной уверенности.

Как распоряжаться
деньгами... и находить
средства!





**Как распоряжаться
деньгами... и находить
средства!**



Несколько советов по оформлению заявки

- Заявка должна быть ясной, изложенной четким языком, легко читаться (оформите ее в печатном виде, избегайте при этом использования мелких шрифтов лишь для того, чтобы сократить количество страниц!)
- Заявка подается вместе с сопроводительным письмом, в котором приводится название проекта, аргументируется просьба и размеры желанной помощи. Приводится другая информация (газетные статьи, устав организации и т. д.). Вместе с тем, информация о проекте должна содержаться и в самой заявке;
- Попросите кого-либо, не имеющего отношения к проекту ознакомиться с заявкой и удостовериться, что ее суть выражена достаточно ясно.

Поддерживайте контакты с финансирующей организацией

- Не стесняйтесь поддерживать контакты с теми, кто отвечает за финансирование программ в соответствующей организации, для того, чтобы увеличить шансы на получение финансирования. Чем больше у них информации, тем проще аргументировать в пользу вашего проекта.
- Не избегайте рекламирования вашей организации (особенно перед различными фондами).
- Не стесняйтесь выяснять, например, по телефону, как движется процесс принятия решения, определены ли уже параметры отбора, и когда можно ожидать результатов.
- Наконец, приглашайте источники фондов оценить ваш проект непосредственно.

Избегайте:

- Систематической рассылки совершенно идентичных по содержанию заявок во все известные вам фонды, фирмы, заведения.
- Обращения напрямую к руководству тех организаций, в которых есть ответственные за работу с заявками.
- Высылать копию заявки.
- Запрашивать нереальные суммы.
- Рассылки заявок после истечения сроков подачи.
- Мнения, что финансирующая организация знакома с условиями, в которых будет реализовываться ваш проект, и с вашими нуждами в этой связи.
- Запросов на финансирование оперативных расходов и/или приобретение материалов для вашей организации.
- Вымаливать что бы то ни было.

Практические советы:

- Избирайте те институты/фонды/компании, которые могут поддержать ваш проект в силу схожести целей и принципов деятельности.
- Удостоверьтесь, что ваш проект выглядит серьезно (заявки на нереальные проекты могут повредить вашей организации в будущем).
- Не забывайте указать полный адрес вашей организации и данные контактного лица.
- Всегда верьте в свой проект.
- Приспособьте вашу заявку к приоритетам финансирующей организации.
- Используйте личные контакты.
- Если вы указываете имена экспертов, с которыми вы консультировались в процессе подготовки заявки, не забудьте проинформировать их об этом.
- Подготовьте детальный, реалистичный бюджет, сбалансированный и выверенный.
- Фиксируйте каждое свое действие. Отчет о деятельности (газетные статьи, данные об участниках) понадобится так же, как и итоговая оценка (сохраняйте все счета).
- Старайтесь развивать долговременное сотрудничество с финансирующими организациями, особенно с теми, чьи цели близки вашей организации.
- Не забудьте благодарить всех, кто вам помогает, за поддержку.



Спонсорство

Заявка на спонсорскую поддержку ничем особым не отличается. Люди, ответственные за фонды компании, нуждаются в той же самой информации, что и другие финансирующие организации.

Тем не менее, вам придется адаптироваться к некоторым особенностям коммерческого подхода.

Практические советы

- Поставьте себя на место менеджеров компании. Почему они должны поддерживать ваш проект, а, например, не инвестировать на фондовой бирже? Почему именно ваш проект, а не другой? Каковы их интересы в том, что их компания будет ассоциироваться с вашим проектом? Ответьте себе на эти вопросы, составляя заявку.
- Рассмотрите ваш проект с точки зрения компании.
- Используйте все контакты, которые у вас сложились с компанией.
- Подумайте о различных способах поддержки, которые компания может вам предоставить. Может быть, лучше, чтобы вместо денежной поддержки компания предоставила вам на пару недель автотранспорт, оборудование или персонал.
- Даже «подарки» должны быть учтены и включены в бюджет.
- Верьте до последнего, что вы в конечном итоге получите требующуюся помощь и при этом продолжайте поиск альтернативных спонсорских источников.
- Подумайте, чья подпись под заявкой могла бы иметь стратегически важное значение (ваша, президента вашей компании и т.д.).
- Подчеркивайте выгоду (особенно в том, что касается рекламы), на которую может рассчитывать компания-спонсор в случае реализации проекта.

Во время реализации проекта

Рекламируйте проект, при этом не забывая, кто является источником финансирования!

Как уже указывалось выше, финансирование проекта означает дополнительные возможности для саморекламы для финансирующих организаций. Соответственно, во время реализации проекта все общественные мероприятия так или иначе должны привлекать внимание к источнику финансирования (использование логотипа спонсора, наклеек, или, просто, упоминание его имени).

В некоторых случаях финансирующие организации сами выдвигают требования, связанные с их рекламой во время осуществления проекта. Осведомитесь заранее о таких намерениях и сопоставьте их с целями/задачами вашего проекта и организации. Помните: вы реализуете проект – не позволяйте спонсорам диктовать вам приоритеты деятельности.

Не забудьте пригласить спонсоров для участия в некоторых мероприятиях проекта – особенно на завершающем этапе.

Подумайте об отчете: во время реализации проекта, помните о том, что может быть полезным при составлении отчета:

- газетные статьи, постеры, видеоматериалы, фотографии и т. д.
- для финансового отчета сохраняйте все чеки, счета и т. д.

Если вдруг по какой-то причине вам пришлось изменить тактику реализации проекта или внести коррективы в план мероприятий, не забудьте проинформировать об этом тех, кто вас поддерживает. Помните о том, что в конечном итоге они затребуют итоговые отчеты по деятельности и финансам и захотят сверить их с первоначальным описанием проекта, на основании которого они выделяли вам средства.

Проект завершен: итоговый отчет

Спонсорам потребуется два типа отчетов: отчет по мероприятиям и отчет финансовый. Хотя их помощь и не является основной частью финансирования вашего проекта, отношения с ними – часть вашей долгосрочной стратегии по финансированию. Отчет о мероприятиях должен быть кратким, а финансовый отчет как можно более подробным и ясным. В нем должны приводиться причины любых, даже самых мелких расходов.

Отчет продемонстрирует серьезность вашей организации, подведет проект к успешному завершению. Ваши бухгалтерские документы непременно понадобятся спонсорам, поэтому представьте их полно и ясно с приложением копий счетов на все расходы.

Как распоряжаться деньгами... и находить средства!





**Как распорядиться
деньгами... и находить
средства!**



Решите вместе со спонсорами, могут ли остатки средств использоваться после проекта для его продолжения. В противном случае будьте готовы вернуть их назад. Отчет должен стать вашей своеобразной рекламной перед лицом финансирующих организаций.

Поддерживая хорошие отношения со спонсорами, вы подготавливаете почву для будущего сотрудничества.

3.3.1.4 Материальные и технические ресурсы.

Во многих случаях материальные и финансовые ресурсы это одно и то же. Если у вас есть средства, вы можете арендовать и покупать оборудование, материалы, экспертов. Все это имеет свою стоимость и ее следует указать.

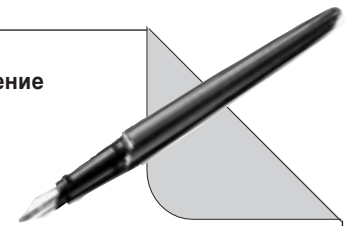
Материальные ресурсы включают в себя такие разные составляющие как комнаты для совещаний, ксерокс, компьютеры, автомобили, продукты и напитки. В ваших интересах, особенно если речь идет о проекте на национальном или местном уровне, установить партнерские отношения с другими организациями, чьи цели схожи с вашими. Некоторые разновидности оборудования используются довольно нерегулярно (например, студия звукозаписи, видео оборудование, спортивный инвентарь). В некоторых случаях наверняка есть возможность использовать что-либо бесплатно, на «дружеских» началах. Это может быть также хорошей возможностью для установления полезных союзов с другими организациями. В бюджете эти услуги представляются как доход.

Получение средств на техническое оборудование весьма затруднено при сотрудничестве с некоторыми программами и организациями, т. к. они боятся, что их деньги в итоге «осядут» в самой организации, а не будут использованы в проекте. Помимо лицемерия при таком подходе (включая тех, кто против покупки оборудования, но «за» аренду), он также негативно сказывается на имидже проекта или мероприятия, особенно если соответствующая статья бюджета больше, чем другие. На запрос средств для покупки следует идти (и иногда это оправдано) когда вы действительно исчерпали все возможности для займа, аренды или проката нужного вам оборудования. Иначе, если проект не будет повторен, приобретенное оборудование останется не использованным.

Квалифицированные специалисты тоже своеобразный ресурс. Как и в случае технического обо-

рудования, постарайтесь найти возможности для привлечения добровольцев или людей, которые согласились бы поделиться своими знаниями с другими. Но вы как проектный менеджер также можете расширить ваши познания в некоторых областях. Удостоверьтесь, что средства, которые организация или проект тратит на того или иного сотрудника, оправданы.

Оформление заявки



- Убедитесь, что неденежная помощь и переданные в бесплатную аренду материалы учтены и отражены в бюджете и финансовом отчете.
- Постарайтесь не создать впечатления, что ваш проект заключается в том, чтобы приобрести компьютеры последней модели со встроенными аудио и видеосистемами и микроволновой плитой.
- Отдавайте предпочтение в бюджете расходам на заем оборудования, чем на приобретение.
- Поинтересуйтесь у экспертов-добровольцев, во сколько они бы обошлись, если бы были платными.
- Помните, что в конечном итоге, за все придется платить. Если платит кто-то другой - это доход, а если вы - это расход.

3.3.1.5. Управление человеческими ресурсами.

Успех вызывает восхищение, но также порождает и зависть. Под менеджментом человеческих ресурсов, в первую очередь, понимается руководство командой, осуществляющей проект (см. следующую главу). Кроме того, менеджмент человеческих ресурсов очень часто подразумевает умение добиться лучшего из того, на что способны люди, расположить их поделиться самым хорошим ради благополучия других (и них самих, разумеется). Наибольшее влияние на реализацию проекта и конечный результат оказывают:

- ваши коллеги;
- добровольцы и активисты организации;
- молодые люди, участвующие в проекте.



Рекомендации по менеджменту...

Коллеги (см. подробнее параграф *Работа в команде*)

- Относитесь с пониманием к их трудностям и старайтесь преодолеть их. Привлекайте их к работе не более и не чаще, чем они того хотят, не перегружайте их ответственностью, которую они не хотят нести.
- Используйте их опыт, старайтесь найти точки соприкосновения между вашим проектом и теми проектами, которые доводилось реализовывать им. Ищите в них союзников, а не соперников.
- Наделяйте их ответственностью, если они того хотят. Консультируйтесь с ними, если для них важны социальные изменения, привносимые проектом.
- Воспринимайте как данность, что ваши коллеги могут не быть такими же энтузиастами вашего проекта как вы сами. Умейте вовремя определить ценность их замечаний.

Добровольцы

- Наделяйте их ответственностью и консультируйтесь с ними по вопросам, в которых они могут быть компетентны. Не спрашивайте их мнения о том, в чем они не компетентны – вы можете наделить их лишней ответственностью.
- Привлекайте их к проекту на раннем этапе в той степени, в какой они, по вашему мнению, способны принести пользу.
- Оцените их работу и поблагодарите (в любом случае!).
- Определите, какую пользу могут они извлечь из проекта (например, дальнейший тренинг, новая запись в биографии, профессиональный опыт).
- Осознайте, что добровольцев тоже необходимо поощрять (пусть даже не в финансовом плане). Рассмотрите различные варианты поощрения.
- Участие добровольцев имеет политические и социальные выгоды, а не только финансовые. Учтите их, в особенности, если это совпадает с вашим проектом.
- Обратите внимание на стоимость тренинга и подготовки волонтеров в процессе организации проекта.

Молодые люди

Во время реализации проекта молодые люди будут выступать в качестве его объекта и субъекта. Может быть, вы не рассматриваете их как партнеров или коллег, но молодые люди также являются ресурсом вашего проекта – без их участия, соб-

ственно, невозможно организовать молодежный проект.

Молодые люди могут выступать в качестве ресурса, если:

- Они рассматриваются как партнеры, а не просто как «потребители или участники замечательного проекта, незаменимым директором которого я являюсь»;
- Их мнения действительно следует принимать в расчет и признавать их ценность в планировании и орг. работе;
- Их следует рассматривать как благо, а не как проблему;
- Их опыт надо оценивать и принимать на вооружение. Трудно поверить, но молодые люди могут знать о себе, гораздо больше, чем взрослые;
- Проект реализуется ими, даже если менеджмент и руководство осуществляется вами и вашими коллегами;
- Проект осуществляется ими и для них самих, а не о них. Удостоверьтесь в этом. Ответьте себе на вопросы: что получают молодые люди в результате реализации проекта? Достаточно ли он хорошо организован? Был бы я удовлетворен на их месте? Какие личные и общественные стереотипы отражаются в проекте? Как можно повлиять на них? Чему они могут научиться, поняв, каким образом осуществляется проект?

3.3.1.6. Работа в команде

Работа в команде так же поднимает тонус, как чашка черного кофе, и после этого так же трудно уснуть.

(Анн Линберг)

Работа в команде – важный элемент развития проекта. Она не позволяет ассоциировать проект с одним человеком, привносит в него разнообразные навыки и укрепляет их. Проект должен развиваться поступательно, укладываться в сроки и иметь конкретное содержание. Команда всегда находится в центре проекта, и ей необходимо управлять одновременно многими мероприятиями: принимать решения по организационным и финансовым вопросам и в то же время поддерживать атмосферу энтузиазма и энергичности вокруг проекта. Иными словами, работа команды должна быть эффективной. А это не просто, когда имеешь дело с разными людьми, разными идеями, различными культурами, навыками и языками.

Как распоряжаться деньгами... и находить средства!





Как распоряжаться
людьми... и работать
в команде



В первой части параграфа речь пойдет о работе в команде как таковой.

Она включает в себя:

- проблемы сотрудничества
- модель эффективной работы в команде
- модель создания самой команды
- шесть условий, которые способствуют развитию эффективной команды
- условия для принятия решений в команде
- команда проекта и окружающий мир.

Работа в команде трудна, но интересна, особенно, если команда многонациональна.

Понятно, что эффективная работа команды не складывается сама собой. Для этого нужно приложить усилия всем членам команды.

Вторая часть этой главы посвящена работе многонациональных команд.

Она включает в себя:

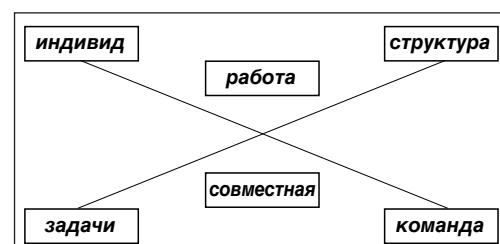
- в чем ценность работы многонациональной команды
- специфика и недостатки
- рекомендации по организации работы многонациональной команды

Команда, команда! Полцарства за команду!

Сотрудничество – волшебное слово

Четыре полюса сотрудничества.

Одним из ключевых элементов командной работы является эффективное сотрудничество. На самом деле, о сотрудничестве проще рассуждать, чем осуществлять на практике. Большинство проблем в сотрудничестве возникает в сфере отношений (проблемы совместимости) и в сфере выполнения заданий (проблемы работы).



Источник: Drs. A. P. R. Van Veen from Oomkes, Training als beroep. Deel 3, Oefeningen in interculturele vaardigheid, Amsterdam: Boom 1994)

Проблемы «совместности»	Проблемы решения задач
<p>На индивидуальном уровне</p> <p>Эти проблемы связаны с тремя основополагающими социально-психическими потребностями: работать в коллективе, иметь влияние на коллектив, ощущать расположение коллектива. Их значение для индивида меняется в зависимости от продолжительности срока совместной работы и от интенсивности сотрудничества. Если совместная работа важна для членов команды, они постараются реализовать все эти потребности, что в свою очередь влияют на других. Например, в том случае, когда стремление оказывать влияние вступает в конкуренцию с таким же стремлением других. Если люди не чувствуют себя вовлеченными в общее дело, им приходится искусственно привлекать к себе внимание...</p> <p><i>Осознание этих потребностей и открытость в их обсуждении поможет снизить напряженность между членами команды.</i></p>	<p>Задачи</p> <p>Проблемы и конфликты появляются, когда задачи, стоящие перед коллективом не ясны или четко не определены. Четкие задачи позволяют оценить прогресс и продвижение работы. <i>Если задачи слишком расплывчаты или неясны, приостановите работу и вновь обсудите их. Сотрудничество делается более эффективным, если члены команды вместе стараются достичь решения поставленных задач.</i></p>
<p>На уровне команды</p> <p>Неспособность пробудить в команде дух сплоченности может быть результатом недостатка в общении между членами команды, противоположности взглядов по поводу задач проекта, чрезмерной увлеченности лидерства заданием и т. д. <i>Открытая и честная дискуссия может помочь разрешить проблемы на уровне команды.</i></p>	<p>Структура</p> <p>Для достижения задач команда нуждается в их структурировании. Это касается и правил, методов, стратегий, распределения заданий и полномочий. Для эффективной работы в команде эта структура должна приниматься всеми членами команды. <i>Это также нуждается в обсуждении и открытости.</i></p>



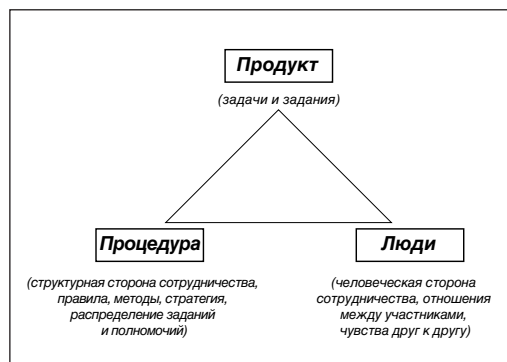
Для успешной работы команды должно соблюдаться равновесие между этими четырьмя полюсами. Непростая задача при работе с разными людьми, с различными запросами, ожиданиями, способностями, социальными навыками, культурными особенностями. Нужно учитывать эти различия и обсуждать их. Это займет много времени, но и поможет команде продвигаться вперед.

Модель для эффективной работе в команде

Треугольник Продукт–Процедура–Люди (ППЛ)

«Проект должен развиваться прогрессивно. Он имеет крайние сроки реализации и состоит из рабочих этапов, которые следует преодолеть. Люди, руководящие проектом, должны стать эффективно работающей командой...» (Лоури, 1996)

Треугольник ППЛ символизирует сбалансированность трех параметров эффективности – конечного продукта проекта, процедуры и команды исполнителей.



Треугольник символизирует эффективную команду, в которой соблюден баланс между тремя составляющими:

- Если слишком много внимания уделять процедуре, слишком строгие правила уничтожат творческое начало и импровизацию. Участники почувствуют дискомфорт, и это скажется на результатах.
- Если излишне сосредоточиться на человеческих взаимоотношениях, на том, как мы относимся друг к другу, что нам нравится, что не нравится, мы не сможем сосредоточиться на результатах. Команда, работающая в проекте, это не психотерапевтическая группа.
- Слишком сильная концентрация на конечном результате не даст возможности выработать

оптимальный стиль работы (процедуру) и негативно скажется на человеческих отношениях (не будет времени на то, чтобы выслушать друга, оценить работу и весь процесс в целом).

Многие команды сосредоточены именно на продукте (результате). Они не находят время для того, чтобы лучше узнать друг друга, подумать о процедурной стороне совместной работы, оценить мнение других о работе в команде: «У нас есть лишь два дня для подготовки этой встречи...».

На первый взгляд, действительно, более рациональным подходом выглядит концентрация на задаче, конечном продукте. Если у вас нет времени на то, чтобы выслушивать идеи других, следовательно – у вас должен быть его запас для того, чтобы сосредоточиться на задачах. Но в долгосрочной перспективе вы можете оказаться в выигрыше, если найдете все же время для того, чтобы выслушать товарищей, уделить больше внимания друг другу. Например, истинная причина проблемы может проявиться быстрее, если, предоставив человеку возможность высказаться, вы усилите его мотивацию (выслушать = уделить внимание = признать значимость человека для команды = мотивировать его для дальнейшей работы).

Динамичный баланс продукта, процедуры и человеческого ресурса поможет команде работать лучше и дольше.

ППЛ: метод отражения результатов работы команды

Эта модель не только может помочь вам эффективно организовать работу команды, но и может использоваться как метод для того, чтобы оценить ее работу.

Попросите членов команды оценить по пятибалльной шкале все три элемента этой модели. После этого сравните и обсудите результаты. Что можно сделать для того, чтобы повысить их?

Модель развития команды

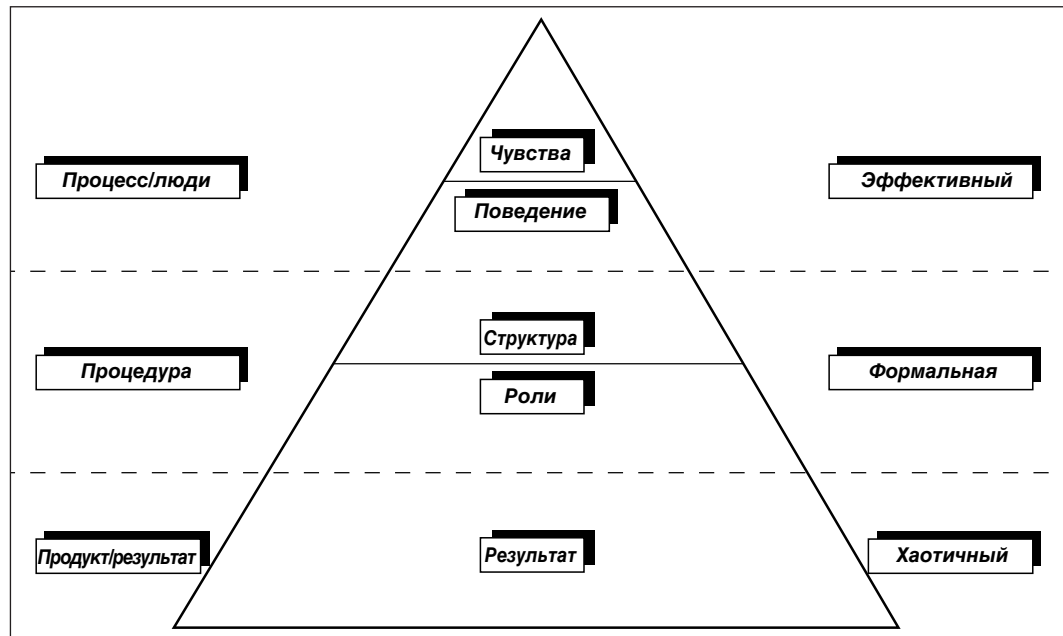
Как и любая группа команда развивается в процессе совместной работы. Требуется время и усилия для того, чтобы стать сильной и эффективной командой. Конечная цель, забота о членах команды и ее состояние постоянно эволюционируют. Для того, чтобы стать действительно эффективной командой, мы должны пройти через процесс. Важно понимать, необходимость этой эволюции, постоянно помнить о ней и осознавать свое место в этом процессе.

Как распорядиться людьми... и работать в команде





Эта таблица демонстрирует этапы процесса, через который необходимо пройти каждой команде.



Как распоряжаться
людьми... и работать
в команде



Сначала большинство команд почти исключительно сосредоточены на задачах, результате и целях. Каждый хочет найти применение своим идеям, и очень скоро сотрудничество приобретает хаотичный характер. Члены команды какое-то время принимают этот хаос, но затем нуждаются в восстановлении порядка. Команде приходится структурировать процесс сотрудничества, прояснить распределение ролей: кто будет координировать встречи? Кто будет тайм-менеджером? Команда будет больше уделять внимания процедуре для того, чтобы покончить с хаосом: как мы используем наши идеи, данные и т. д.? Сотрудничество становится более формальным, люди высказывают свою точку зрения лишь с согласия координатора, один раз принятые решения скрупулезно выполняются и т. д. Как только члены команды решили, что они способны разрабатывать процедуру на более гибкой основе, можно переходить к следующей фазе: оценить модели поведения каждого члена команды и поговорить о эмоциях чувств. Координатор может временно отступить в тень. Люди работают эффективно и слаженно, не потому, что им нужно постоянно к нему прислушиваться, а потому, что они верят друг другу, уважают идеи, способности, сильные и слабые стороны друг друга. Теперь внимание группы более сосредоточено на самих членах команды.

То, что оценка поведения и разговор о взаимных чувствах находятся на вершине пирамиды, не означает, что они являются конечной целью каждой команды. Вместе с тем, многие команды не способны достичь этой фазы.

Это опять же не значит, что другие элементы пирамиды не являются важными, но команды,

члены которых способны оценить друг друга в личностном, эмоциональном плане, в продолжительной перспективе оказываются более эффективными.

Эффективными команды не становятся сами по себе.

Развитие хорошей командной работы нуждается в поддержке. Нижеследующие пункты – ключевые элементы для эффективной работы команды.

Немногие правила действительно могут пригодиться.

В работе с молодежью у некоторых людей строгие правила вызывают аллергию. Им гораздо ближе гибкий, неформальный стиль работы. Однако, некоторые простые и ясные правила должны быть, потому что без них наступает хаос. Важно подумать в самом начале работы о некоторых, признаваемых всеми правилах, касающихся принятия решений, распределения обязанностей, коммуникации и времени. Разумеется, в случае необходимости в правила можно вносить изменения в зависимости от необходимости.

Алгоритмы для принятия решений

В процессе реализации проекта приходится принимать немало решений. Приведенный ниже алгоритм "DECIDE" может облегчить процесс принятия решения в трудной ситуации. (Источник: Sandy ADIRONDAK "Just about managing, effective managing for voluntary organisations and community groups", 3rd edition, 1998, pp. 36-37, ISBN 1-872582-17-6, © Sandy Adirondak and London Voluntary Service Council).



Алгоритм для принятия решений “DECIDE” («реши»).

D (DEFINE/ОПРЕДЕЛИТЕ):

- проблему или ситуацию и трудность в их определении. Старайтесь не усложнять ее.
- кто должен быть вовлечен в процесс и каким образом.
- крайний срок или ограничения по времени, по крайней мере, для предварительного решения.
- в какой информации есть необходимость для решения проблемы, и как ее получить. Информация включает в себя факты и мнения.
- в письменном виде все этапы принятия решения и поделитесь этим с коллегами.

E (EXPLORE/ИЗУЧИТЕ):

Соберите информацию, не комментируя чье-либо видение проблемы или мнение.

C (CLARIFY/УБЕДИТЕСЬ):

Удостоверьтесь, что каждый кто вовлечен в процесс принятия решения, располагает необходимой информацией и разбирается в ней.

I (IDEAS/ИДЕИ):

Продумайте все возможные варианты – от серьезных до самых глупых. Используйте креативные технологии принятия решения, такие как мозговой штурм, дискуссия в малой группе вместо большой. Поделитесь высказанными идеями.

D (DECIDE/РЕШИТЕ):

- Смиритесь с тем, что ни одно решение всех удовлетворить не сможет; любое из них будет несовершенным и иметь свои ограничения. Будьте готовы к компромиссу!
- Оцените советы других спокойно и взвешенно.
- Примите решение путем голосования, если у вас так принято или если это единственный выход, или найдите к компромисс.
- Убедитесь, что каждый, даже тот, кто не согласен с принятым решением, будет способствовать его реализации. Если в ком-то вы сомневаетесь, подумайте, стоит ли браться за дело или повторить всю процедуру сначала.
- Выясните, кто и как будет обеспечивать реализацию решения. Каким образом это будет оцениваться.

E (EVALUATE/ОЦЕНИТЕ):

- Оцените, действительно ли проблема полностью разрешена, и не нужно ли рассмотреть другие ее аспекты.

Работа с многонациональной группой требует многонациональной команды.

Говоря о работе с многонациональными группами, нужно сосредоточиться на том, каким образом этим группам лучше работать вместе, как быть с культурными различиями, как заставить участников разделить единые убеждения, ценности, чтобы создать из многоцветных лоскутков различных культур единую ткань проекта. Действительно, проще рассуждать или писать о многонациональных командах, чем работать в них или с ними. Необходимо преодолеть немало трудностей, прежде, чем работа команды станет давать результаты. Нужно справиться с культурными различиями, обсудить разные ценности, опыт, определить и убеждения, предположения и мотивы поведения.

Многонациональная команда: потенциал для большего разнообразия

Принимая во внимание все усложняющуюся структуру социальных изменений и, следовательно, вашей работы, можно констатировать, что совместная деятельность людей различных культур положительно сказывается на качестве проекта.

Принимая во внимание все возрастающую сложность и усиление межкультурного компонента в молодежных проектах, культурные различия представляют более широкий выбор и перспективы. *Культурные различия могут помочь также по-новому взглянуть на старые проблемы, открывая возможности для большей креативности и инноваций (Schneider and Barsoux, 1997).*

Многонациональная группа может помочь также свести до минимума риск единообразия и единомыслия, как это случается в группах, состоящих из людей со схожим стилем мышления (JANIS, 1972).

Исследование групповой работы, проведенное Мереди Белбин (Belbin, 1981), свидетельствует о том, что команды, состоящие из людей с разным профилем, оказываются более эффективные, чем команды, состоящие из людей с похожим профилем.

Другое недавнее исследование также продемонстрировало: многонациональная команда более преуспела в определении перспектив решения проблемы и выработке альтернатив, чем команда с монокультурным составом.

Проблема состоит в том, как «образоваться» и как найти общую платформу. Гетерогенным группам приходится преодолевать трудности и различия в представлениях, оценках, моделях поведения, опыте, ожиданиях и даже языке.

**Как распоряжаться
людьми... и работать
в команде**





- **Командам следует поощрять и использовать разнообразие**

Работа команды это не повторение одного и того же. Очень часто люди приглашаются или сами выражают желание участвовать в проекте, потому что им это нравится, потому что они идентифицируют себя с другими участниками проекта. Этого трудно избежать, но в итоге складывается своеобразная «клика» активистов - ядро проекта. **В хороших командах существует солидарность по поводу видения и ценностей проекта, но при этом демонстрируются разнообразные навыки, предпосылки и опыт. Единообразные мышление и деятельность меньше всего являются признаками работы хорошей команды.**

- **Команда должна знать и использовать навыки и умения каждого своего члена.**

Информирование членов команды о навыках, опыте и контактах ее членов является полезным инструментом в совместной работе. Не проявляете ложной скромности в этом плане! Это может очень помочь в обнаружении новых, доселе неизвестных, ресурсов, в также недостатков, которые проекту следует преодолеть.

- **Количественный состав команды**

Исследования по эффективности коллективной работы свидетельствуют, что при увеличении численного состава команды более чем от 10 до 15 человек приводит к тому, что ей становится трудно работать как единому коллективу. Наблюдаются трудности в коммуникации, распределении обязанностей, принятии решений, пропадает чувство вовлеченности и т. д. Труднее достичь согласия по поводу методов работы.

- **Участие и вовлеченность**

Все члены команды понимают цели проекта и стремятся способствовать их реализации. Каждый чувствует, что вовлечен в процесс формулирования задач и их достижения.

- **Важность ощущения комфорта и доверия в команде**

В команде должен создаваться климат комфорта и неформального общения. В условиях доверительных отношений люди более склонны идти на риск. Члены команды чувствительны к запросам других.

- **Урегулирование конфликтов**

Конфликты и разногласия должны рассматриваться как норма, должны предприниматься меры для их урегулирования с наименьшими потерями. При это акцент должен делаться на решении проблемы, а не на личности.

Особенности и трудности при работе с многонациональной командой

Различное понимание того, как должна функционировать команда

Для того, чтобы быть эффективными, командам нужно находить решение проблемам внутренней интеграции. Это означает развитие стратегий для руководства первоочередными задачами команды, менеджмент проекта и самого процесса его реализации, подразумевающие совместную работу.

Это тем более трудно сделать в том случае, когда члены команды имеют различные представления о функционировании команды, вытекающие из их культурных особенностей.

Принять правильное решение в условиях межкультурного взаимодействия для команды означает признание положительного влияния культурных различий на эффективность совместной работы.

«Для многонациональных команд, проповедующих принцип улучшения качества через многообразие, существует необходимость развитие ориентированных на представителей различных культур стратегий решения задач и управления процессом». (Schneider and Barsoux, 1997).

Многонациональные команды должны стремиться определять и обсуждать различия в ожиданиях, имея в виду стратегии решения задач и процесс взаимодействия между их членами. Целью является не нейтрализация различий, а использование их. Если различия не признаются, их невозможно оценить и использовать. Они могут превратиться в помеху, если не замечать их существования.

«Перспективы многонациональной команды кроются в смих различиях, а не признании их существование» (Schneider and Barsoux, 1997)

Пренебрежение культурными различиями и недостаточное уделение внимания задачам и процессу могут свести на нет все усилия команды. Многие из недавно образованных групп немедленно вступают в дискуссию. Они не уделяют достаточно времени размышлениям над интерактивным процессом, в котором проявляются модели межкультурной коммуникации, способы построения отношений, учета предыдущего опыта людей. **Все это приводит к немалым проблемам потом. В процессе работы команды.**

Признание культурных различий

Культурные различия выражаются в различных представлениях о целях и способах работы команды. Некоторые из этих представлений связываются непосредственно с результатом, задачами, их определенностью, дискуссией по этому поводу. Другие относятся к процедурам: каким образом структурированы задачи, роли участников, их ожидания по поводу содержания, времени и способа принятия решений. Перспективы также относятся к сфере

Как распоряжаться
людьми... и работать
в команде





управления человеческим ресурсом в процессе работы команды – подбор команды, языковые проблемы, участие, способы урегулирования конфликтов, психологический климат. **Эти перспективы стоит обсудить до того, как команда примется за решение конкретных задач.** Это не означает, что команда призвана за один раз решить все проблемы. Однако обсудить вместе различные перспективы, понять, что у каждого члена команды имеется свое личное видение различных проблем, совершенно необходимо.

Целью этой дискуссии станет развитие принимаемой всеми стратегии совместной работы. Это позволит определить культурные различия, и вызовет их обсуждение вместо того, чтобы игнорировать их в надежде, что они исчезнут сами по себе. *«Открытое признание культурных различий, не стыдливое замалчивание их, способствует предвидению и предупреждению возможных проблем и определению потенциальных возможностей развития»* (Schneider and Barsoux, 1997).

Важным для многонациональной команды является:

- создание общей цели
- остановка специальных задач по совместной работе
- установка стратегий реализации задач
- оценка развития командной деятельности и обратной связи



Рекомендации по организации работы многонациональной команды

«Обсуждение культурных различий в команде, однако, довольно рискованное мероприятие, т. к. при этом проявляются ценностные предпочтения и предрассудки. Это требует особой осторожности, доверия и искреннего стремления к взаимопониманию. Различия следует определять, обсуждать и использовать, нежели чем накапливать, поглощать и игнорировать.»

Иногда это означает, что, если эти различия полностью интегрированы, у всех возникает чувство дискомфорта, словно пришлось отказаться от каких-то фундаментальных, изначально заданных убеждений. Эффективными многонациональными командами являются те, которые рискуют разобрататься в культурных различиях внутри себя для того, чтобы создать более высокий и многогранный стиль отношений... Положительной перспективой многонациональной команды является использование культурных различий, а не просто существование с ними (Schneider and Barsoux, 1997).

Разумеется, начинающая команда не может сразу удовлетворить всем требованиям, но при этом важно, чтобы с самого начала команда пыталась создать открытую, уважительную атмосферу, где различия и особенности открыто обсуждаются. Вот несколько рекомендаций по работе с межкультурным компонентом в команде:

Обоснуйте значение заданных целей.

Прежде чем погрузиться в работу, выберите время для обсуждения некоторых вопросов на самом простом уровне:

- **Результат:** В чем состоят задачи? Согласны ли мы с этими задачами? Насколько ясными должны являться эти задачи?
- **Процедуры:** Необходимы ли нам ясно определенные процедуры для организации работы команды? Какие именно? Нужно ли назначить координатора? Каким образом будет распределяться работа? Что следует делать вместе/по отдельности? Как мы принимаем решения? Как использовать время? Нужен ли нам график работы? Кто за что отвечает?
- **Процесс (человеческий ресурс):** Каким образом мы можем обеспечить участие всех членов команды? Как удостовериться, что все чувствуют себя в команде комфортно? Как мы разрешаем конфликты? Как мы организуем промежуточную оценку?

Как распоряжаться
людьми... и работать
в команде



Выделите время на то, чтобы узнать друг друга.

Особенно в многонациональных командах важно выделить время для того, чтобы узнать друг друга прежде, чем браться за работу. «Узнать друг друга» не означает формальное выяснение имен, места работы или хобби. Постарайтесь узнать побольше о предыдущем опыте друг друга, мыслях, идеях о работе в коллективе, проекте и т. д. Это не должно происходить формально. Можно организовать какие-то игры, совместные мероприятия, пойти вместе в кафе. Создание команды требует времени и в большей мере в неформальной атмосфере.

Принимайте отличия такими, какие они есть:

эффективная работа в команде не означает, что мы во всем со всеми должны соглашаться. Дискуссии полезны и помогают продвижению работы. Важно, чтобы эти усилия мотивировали людей к работе в команде. Благодаря различиям в оценках работы в команде, лингвистических данных, особенностях использования языка, усилия по определению степени вовлеченности требуют специального внимания. Для того, чтобы удостовериться в том, что



Как распоряжаться
людьми... и работать
в команде



каждый член команды услышан, что точка зрения каждого учтена, необходимо иметь достаточно чуткости и смелости. Вместе с тем, необходимо выявлять и устранять различия и предрассудки, которые могут исключить некоторых членов команды из общего процесса. Таким образом, понадобится некоторый сдерживающий контроль за доминирующими членами команды и поощрительные меры по отношению к пассивным.

Иногда культурные различия рассматриваются как «личностные проблемы». Член команды может казаться не воспринимающим или даже саботирующим усилия всей группы (порой не высказывая своей точки зрения). Это может означать, что он просто реагирует на чуждую ему систему культурных норм. Этот человек отклоняется от «общего пути» и, как результат, подвергается давлению со стороны группы. В результате, подстраиваясь под ее требования, он теряет свой творческий потенциал для работы в команде. В итоге, вина во всем «индивидуальные качества», группа забывает о самой ситуации, в которой произошел конфликт, и тогда доминирование культуры команды над культурами индивидов начинает негативно сказываться на активности некоторых членов.

Значимое участие не означает, что каждый непременно должен высказать свою точку зрения. Человек может высказываться время от времени, но при этом всегда смотреть в корень проблемы. Значимое участие означает, что каждый по-своему помогает продвижению вперед общего дела. В многонациональных командах не следует обязывать всех принимать участие на равных (Schneider and Barsoux, 1997).

- В действительности перед тем, как начать действовать, члены команды могут определить, что они будут понимать под «значимым участием» и как его обеспечить.
- встречи могут быть организованы таким образом, чтобы предоставить людям возможность как можно больше высказаться. Как правило, в этих дискуссиях проявляют себя:
 - люди, работающие в малых группах, где за результат отвечают все
 - люди, выслушивающие точки зрения других, прежде чем самим вступить в дискуссию
 - люди, дающие другим время на то, чтобы письменно изложить свои соображения
 - люди, предлагающие заполнить таблицу по рубрикам за/против, а затем развернуть дискуссию
 - люди, пытающиеся использовать скрытые мотивы поведения других. Почему кто-то так долго молчит? Почему кто-то все время не соглашается?

Язык

В зависимости от того, на каком языке говорит команда, формируются коллективные идеи, складываются взаимоотношения, решаются проблемы и происходит процесс обучения. «Язык команды» также позволяет прояснять вопросы идентичности, взаимозависимости, власти, социальной дистанции, урегулирования конфликтов. Иными словами, очень важно договориться о языке общения перед тем, как обсуждать стратегию совместной работы.

Выбор языка имеет большое значение для членов команды. Те, кто не очень хорошо изъясняется на рабочем языке команды, будут чувствовать себя ущемленными. Будет труднее принимать участие в дискуссии и вообще влиять на работу.

Для работы в многонациональной команде важно:

- получить несколько рекомендаций по разрешению проблем, связанных с языком:
- перед началом работы проверьте уровень знания рабочего языка членами команды
- говорите медленно
- не бойтесь попросить разъяснений, если вы чего-то не поняли
- излагайте материал наглядно, используя флип-чарты, рисунки и т. д.
- если вы не можете или стесняетесь высказаться на предложенном языке, используйте ваш родной при условии, что кто-либо сможет выступить в роли переводчика
- помните, что у вас огромное преимущество, если вы являетесь носителем языка или очень хорошо его знаете
- будьте терпимы к неносителям языка

Постоянная оценка

Для того, чтобы обеспечить эффективность, команда должна постоянно оценивать свой прогресс и в плане решения задач, и в плане самого процесса. Необходимо создать условия для того, чтобы учиться и совершенствоваться как команда. Это требует времени для того, чтобы оценить успехи команды и ее членов, обсудить динамику развития и разрешить потенциальные конфликты. В некоторых культурах (но далеко не во всех) традиции поиска обратной связи при общении и деятельности очень развиты. Это превращает процесс оценки успехов команды в потенциальное минное поле.

Тем не менее, необходимо договориться о способах получения обратной связи и обсуждения взаимодействия в группе.



Заключение

Успешными многонациональными командами можно считать те, которым удалось найти пути интеграции усилий всех членов и научиться находить эффективные решения, *благодаря* своему внутреннему разнообразию, а не вопреки ему. В этих командах также ценят шутку, открывая для себя другую культуру, не перестают удивляться, учиться и делиться улыбками (Schneider and Barsoux, 1997).

3.3.1.7 Текущий мониторинг и оценка

Закон проектного менеджмента № 4

«Если все идет хорошо, значит скоро, что-то произойдет. Если дела - хуже быть не может, не верьте - может. Если кажется, что все налаживается, значит, вы где-то что-то упустили...
Мерфи -оптимист.»

План проекта это всего лишь план. Это как путь, который вы прокладываете по карте из пункта А в пункт В, не забывая посетить пункт Б. Но как только вы отправляетесь в реальное путешествие, вы вносите в маршрут изменения – экстренные остановки, альтернативные пути. Однако при этом направление остается неизменным. Похожая ситуация и с проектным менеджментом. Имея определенный план, вы будете управлять своим проектом, преодолевая препятствия, ликвидируя недостатки, учитывая чьи-то претензии, предложения, какие-то перемены и т.д.

Важность планирования проекта состоит в том, что она позволяет вам понять, что и почему вам может потребоваться изменить. Но при этом план это не предписание, которому нужно следовать пункт за пунктом.

Мониторинг и текущая оценка помогают понять, как управлять проектом, учитывая изменения. Мы склонны делать это, полагаясь на инстинкт: вносим финансовые, бухгалтерские изменения, приспособляемся к новым обстоятельствам, производим оценку, порой не называя вещи своими именами. Проект как инструмент позволяет вам делать все это осознанно и продуманно.

Во время осуществления проекта вы должны подумать об использовании двух важных инструментов реализации: мониторинга и оценки.

Мониторинг

Закон проектного менеджмента № 5

«Команда проекта ненавидит отчитываться о достигнутом прогрессе, потому, что в результате выясняется, что такового нет».

Проводить мониторинг значит *«проверять, сверять, проследивать или контролировать что-либо на регулярной основе»*. Применимо к проектному менеджменту мониторинг обозначает контроль за ходом проекта, реализацией плана, управлением ресурсами, соответствием происходящего целям и задачам.

Мониторинг осуществляется в течение проекта до тех пор, пока остается возможным вносить изменения, менять ход самого процесса, адаптировать процесс к реальности.

⁵ Webster English Dictionary



Оценка, мониторинг, завершение





**Оценка,
мониторинг,
завершение**



Оценка означает (1) «определение ценности чего-либо» или (2) «определение значимости, достоинства чего-либо, как правило, через тщательную проверку и изучение»⁶. В проектном менеджменте оценка означает также принятие во внимание того, что происходит и почему это происходит. Это направлено не только на сам результат, но и на процесс, ведущий к результатам.

На этом этапе нас интересует регулярные или оперативные оценки. Итоговые оценки являются предметом следующей главы.

Для полного использования потенциала мониторинга и оценки вам следует принять во внимание:

Контрольные точки, заложенные в плане вашего проекта. Мониторинг тоже надо планировать. Определите те моменты, когда вы будете подводить промежуточные результаты и сравнивать достигнутое с поставленными целями и задачами. Вы можете делать это на регулярной основе (например, каждый месяц), а можете прибегнуть к мониторингу по завершении какого-нибудь крупного мероприятия (для использования полученных результатов в дальнейшем).

Создайте мониторинговую команду. Вы не должны оценивать проект единолично, просто потому что вам не будет хватать точки зрения со стороны. Разумеется, нужно привлекать к мониторингу саму команду, но подумайте также о привлечении других сотрудников организации, не имеющих прямого отношения к проекту. В некоторых случаях целесообразно пригласить людей, вообще никакого отношения к менеджменту не имеющих – спонсоров, пользователей, экспертов.

Сохраняйте полученные данные о результатах. Наилучшим способом сохранения данных оценки является регистрирование полученных результатов. Это означает также, что для каждого мероприятия вам придется в письменном виде излагать его задачи и регистрировать результаты промежуточной оценки, включая опрос членов команды том, что было достигнуто.

Разнообразьте источники информации. Не менее полезно чем привлечение не имеющих отношения к проекту людей для мониторинга проекта, использование их в качестве источников информации и для сбора мнений о проекте. Можно начать с самих молодых людей и пользователей. Не менее полезно привлекать для оценки общественность и партнеров (к тому же, это не требует большой бумажной работы). Тем самым вы не только получите объективное мнение о проекте, но и, возможно, привлечете и мотивируете новых участников.

⁶ Webster English Dictionary

Привлекайте коллег к определению задач и процедур. Каждое мероприятие может иметь свои специфические цели, и вы можете устанавливать для него специфические процедуры (рекрутирования, информирования, финансового менеджмента и т. д.). Для того, чтобы соответствующим образом оценить мероприятие, оно должно быть ясно и понятно каждому, кто имеет к нему отношение.

Согласовывайте цели и мероприятия. Если план не соответствует реальности, измените его, не ждите, что изменится сама реальность. Как правило, это выражается в реорганизации графика проекта или изменении самих мероприятий. Но в некоторых случаях вам придется вести коррективы также и в цели проекта.

Изменяйте лишь то, что нуждается в изменениях. Не колеблясь, вносите изменения и уточнения там, где это необходимо. Но не стремитесь изменить все разом только потому, что где-то в одном месте ситуация развивается не так, как это предполагалось. Слишком большие изменения сразу могут повлечь за собой демотивацию и распространение упаднических настроений.

Закон менеджмента № 6

«Ни одну систему нельзя окончательно избавить от скрытых дефектов. Попытки сделать это неизбежно приводят к появлению новых скрытых дефектов, которые еще труднее обнаружить»

Ищите причины и определяйте характер недостатков. Постарайтесь определить, что могло повлечь за собой изменения. В чем виновато плохое планирование? В чем неадекватность методов, подходов?... Ответы на эти вопросы позволят вам сосредоточиться на том, что нуждается в изменениях и улучшениях.

Срывы, это нормально. Абсолютно нормальным является то, что проекту нужно время для того, чтобы начать функционировать, особенно если это первый проект в данной сфере. Проверьте, необходимы ли изменения в процедуры, методы организации или в проект в целом!

Цените и поощряйте. Мониторинг и оценка посвящены не только обнаружению недостатков. Они также призваны отмечать прогресс и успехи. Таким образом, вы сможете поощрять своих коллег и партнеров и мотивировать их для дальнейшей работы.



Человеческие взаимоотношения это тоже результат! Наблюдая за процессом работы и менеджментом, вы и ваши коллеги можете многому научиться. Во многих отношениях, способ реализации проекта сам по себе проект. Ценен не только результат, но и отношения между людьми и их развитие. Проект – лишь инструмент, он не всегда заслуживает того, чтобы пожертвовать ради него всем. Помогите людям учиться на опыте работы в проектах.

Действуйте вовремя. Убедитесь, что действия по мониторингу и оценке производятся в нужное время для того, чтобы быть максимально эффективными. Они должны улучшать и помогать, а не только констатировать полученный результат.

Проект менеджмента № 7

«Если содержание проекта подвергают постоянным изменениям, будет больше изъятий, чем прогресса в его выполнении»

Рекомендуется:

- Дать время результатам проявиться
- Настроиться на непредвзятое отношение к действительности
- Ценить и те результаты, появление которых не прогнозировалось
- Принимать во внимание и финансовую сторону менеджмента
- Ценить мнение молодых людей и их участие в оценке.
- Искать союзников для мониторинга с тем, чтобы улучшить его результаты.

Не рекомендуется:

- Бояться сопротивления
- Откладывать решение неизбежных проблем
- Действовать так, словно вы единственный, кто отвечает за проект
- Позволять другим указывать вам, что следует делать.
- Недооценивать опасность финансовых проблем.
- Позволять себе впасть в пессимизм!

Оформление заявки

Некоторым спонсорам и финансирующим организациям важно знать, что представляет собой команда, занятая в проекте, какова ее квалификация (иногда требуют приложения CV), как и когда будет произведена оценка проекта.

Особенно при крупномасштабной финансовой помощи спонсоры захотят проследить динамику осуществления проекта, запрашивая текущие отчеты прежде, чем произвести очередное финансирование.

Поэтому мы рекомендуем относиться к менеджменту проекта и мониторингу серьезно! Помните, что очень часто намерение спонсоров состоит не в том, чтобы вас проконтролировать, а в том чтобы убедиться, что их деньги будут использованы на достижение определенных целей, и эти цели будут достигнуты.

Даже в отсутствие специального запроса предоставьте детали относительно способов мониторинга вашего проекта, если вы чувствуете, что это важно.



Если есть возможность, пригласите спонсоров присоединиться к команде по мониторингу или продемонстрируйте готовность обсудить с ними успехи и трудности проекта.

**Оценка,
мониторинг,
завершение**





В Бан Уппе!

Роберту П., Маркке Э., Росите Л. (Бан Уппа!); Джону А. (Городской совет г. Банвиля, департамент по делам молодежи); Фаббио К., (координатор школьных программ); Марио П., Раиса К. (лидеры молодежной группы).

Дорогие друзья!

Высылаем вам повестку дня нашей встречи в субботу во второй половине дня. Вы, наверное, уже слышали, что мы столкнулись с проблемами в организации фестиваля спорта. Нам необходимо принять решение, перенести или отложить это мероприятие. Но не все так плохо. Мероприятия стали проходить очень хорошо с тех пор, как удалось наладить молодежные обмены. Молодые люди проявляют большую активность в их подготовке. Наблюдается некоторая зависть со стороны других молодых людей (разумеется тех, кто не посчитал наш проект интересным с самого начала), но их можно привлекать для организации других мероприятий. Нам необходим ассистент по работе с финансами и помощи для работы в секретариате. Вам может показаться интересным то обстоятельство, что нам позвонил, а затем прислал письмо один сотрудник полиции, предлагая встретиться для того, чтобы обсудить пути сотрудничества в целях общего блага. Это действительно интересно!

Нам предстоит многое обсудить и решить. Мы заняты тем, что заканчиваем предварительный бухгалтерский отчет.

Всего вам доброго! Пожалуйста, не опаздывайте. Мы можем затем пообедать вместе, если никто не возражает.

До встречи!

Дали и Матто

Оценка,
мониторинг,
завершение



Повестка дня

- Подведение итогов молодежных обменов и перспектив организации ответных визитов
- Подготовка к кампании против наркотиков
- Завершение тренинга для лидеров
- Меры поддержки для добровольцев
- Финансовый отчет и анализ
- Итоги работы со СМИ
- Альтернативы фестивалю спорта
- Сотрудничество с полицией
- Приглашение нового ассистента
- Разное



3.4 Аттестация (оценка) проекта

Когда исчерпывается то, что намечено планом, проект подходит к своему завершению. Но прежде, чем «закрыть его», необходимо провести финальную аттестацию. Аттестация подводит итог проекта в соответствии с обозначенными сроками. Помните: проект имеет начало и конец.

Откровенно говоря, окончание проекта очень часто совпадает с началом нового или даже продолжением другого, начавшегося раньше. Аттестация должна действительно раскрывать последствия реализации проекта.

Окончательная оценка может пониматься как процесс сбора информации и установления критериев для:

- оценки того, что было достигнуто
- объяснения того, как это было сделано
- лучшего планирования будущих проектов.

Оценка не имеет ничего общего с обоснованием расходов, ПР-политикой, стратегией финансирования или поиском оправдания чьих-то слабостей. Однако оценку очень часто путают с одним из этих параметров или даже сводят к ним, потому что они в какой-то мере являются ее частью.

Оценка это мощный инструмент планирования, особенно в том, что касается усиления наших возможностей в реализации мероприятий и проектов. Она также понимается как фундаментальный инструмент в процессах, направленных на социальные сдвиги, потому что главная сила оценки заключается в том, чтобы подготовить нас к тому, чтобы работать лучше, чем мы это делали раньше. В общем, оценку нужно производить потому, что:

- мы хотим продолжать работать и развивать дальше наши способности и навыки;
- мы хотим узнать, что же достигнуто в результате наших усилий и действий;
- мы хотим консолидировать и укреплять наш учебный опыт;
- мы хотим проверить свою эффективность;

⁷ Выбор во многом зависит от социального и географического масштаба проекта. Он варьируется от масштабов дома по соседству (например, создание молодежного центра, где молодежь собираться вечерами) до очень широкого охвата (например, создание системы европейских молодежных центров с целью влияния на европейскую молодежную политику). Разумеется, это зависит от типа проекта и его цели.

- мы хотим выяснить, что можно сделать лучше;
- мы хотим, чтобы люди сами участвовали в процессе своего обучения и развития.

Оценка превращается в тяжелый и удручающий процесс, если:

- нас обязывают ее производить;
- мы боимся ожидаемых результатов;
- мы не можем произвести оценку должным образом;
- мы знаем, что результаты оценки никак не будут использоваться, никаких социальных изменений не произойдет;

Итоговая аттестация проекта должна включать в себя оценку

- достигнутых результатов;
- решения задач;
- финансового менеджмента;
- влияния проекта на организацию;
- процесса в целом

Оценка результатов

Мы посчитываем все, что было прямо или косвенно достигнуто во время реализации проекта. Нам нужно оценить достигнутые результаты (на всех уровнях), отличая те из них, которые были запланированы от тех, которые запланированы не были, но, тем не менее, налицо. Конечно, важно определить, в какой степени полученные результаты явились результатом проекта (может быть, их можно было добиться и другим способом?).

Оценивая результаты, мы можем наблюдать перемены в социальной реальности, на которые мы ориентировались в первую очередь, и изменения в социальном образовательном процессе, организациях, партнерских отношениях и отношениях внутри группы и т. д.

Оценка задач

Естественным результатом итоговой оценки должно стать сопоставление полученных результатов с изначальными задачами с учетом того, что они были конкретными и достижимыми. Чем более конкретными являлись задачи, тем легче их оценивать. Оценка это не просто констатация достижения или недостижения конкретных результатов при решении задач, но и определение степени этого «достижения или недостижения». Решению многих образовательных задач очень трудно подвести итог по определению, так как они

Оценка,
мониторинг,
завершение





с трудом поддаются количественному анализу и простой оценке. Следовательно, при разработке проекта важно определить хотя бы несколько конкретных задач. При представлении аттестации вам понадобятся некоторые цифры и количественные показатели для аргументации вашей оценки.

Оценивая финансовый менеджмент

Оценка финансового менеджмента важна в любом проекте и не только потому, что вам придется предоставлять финансовый отчет вашим спонсорам, организации и т. д. Наряду с определением размеров дефицита (если таковой имел место) отчет это хороший способ выявления новых источников финансирования для организации, самых расходных статей и т. д. И конечно же, отчет может быть полезен для определения альтернатив использования денежных средств.

Оценка влияния проекта на организацию

Интересно оценить влияние на организацию проекта, который всегда представляет собой значительную инновацию. Влияние на организацию результатов проекта может выражаться в приобретении нового опыта, новых членов, партнеров, в укреплении репутации, получении доступа к новым ресурсам, новым связям и т. д.

Оценка процесса в целом

Результаты имеют не только конкретные осязаемые аспекты. Это могут быть результаты обучения, приобретения опыта в некоторых сферах. Для того, чтобы учесть их, необходимо оценить сам проект и людей, которые добились этих результатов, планируя проект и реализуя его. Что можно было сделать иначе? Что нового мы узнали о планировании и реализации проектов? Чему вообще можно научиться, занимаясь проектной деятельностью?

3.4.1. Подготовка и проведение аттестации

Успех итоговой оценки в любой ее форме зависит от трех фундаментальных условий:

Время

Каждый проект должен иметь начало и окончание для, того, чтобы было возможно его оценить. Это не значит, что реализацию проекта нужно просто

прерывать, но иногда нужно «остановиться и обернуться назад». Это применимо и к итоговой аттестации, и к промежуточным оценкам. Неадекватный тайм-менеджмент приведет к невозможности внесения изменений в проект в нужные моменты или потерю контроля над процессом и целью аттестации. Временной ресурс также важен при подведении итогов.

Четкое определение задач

Определение конкретных задач (и умение отличить их от общих целей) один из самых важных шагов при организации проекта и подведении итогов. Недостаточно четкие задачи ведут к потере контроля над проектом, его образовательной и практической сторонами, и в итоге к неясности между достигнутыми результатами и изначально поставленными задачами. Задачи можно и нужно корректировать, в частности, по результатам промежуточных оценок. Они всегда должны быть как можно более четко изложенными в письменном виде и быть абсолютно понятными для всех, кто занят в проекте.

Правильное планирование аттестации

Аттестация не самая сложная процедура, но она окажется еще проще, если с самого начала будет правильно спланирована. Планирование может и не означать подготовку к ней, но, по крайней мере, убедитесь, что оценка понадобится и что необходимая информация будет предоставлена. Действительно, некоторую информацию можно получить лишь в начале проекта (если мы реализуем проект по грамотности, является необходимым располагать сведениями об уровне грамотности среди группы до его начала).

На заключительном этапе оценки необходимо определиться с последствиями и продолжением проекта, еще раз обратившись к социальным условиям и перспективам дальнейшей деятельности. Оставаясь в рамках нашего примера – проект против наркотиков определенно был успешным (процент употребления наркотиков среди молодежи снизился вдвое), но теперь мы видим, что появилась необходимость предоставить молодежи альтернативы для организации досуга, что неформальные лидеры нуждаются в помощи в реализации их проектов или кампанию нужно продолжить в некоторых районах города.

Оценка,
мониторинг,
завершение





3.4.2 Оценка и планирование проекта

В процессе планирования и реализации проекта одной из важнейших функций оценки является выявление адекватности и соответствия проекта и его мероприятий социальным запросам и задачам проекта.

Самой главной задачей итоговой аттестации является сопоставление результатов и первоначальных задач, так же как и предпосылок организации проекта (социальных, институциональных, личных) для того, чтобы прийти к определенным выводам (социальная реальность изменилась, проблемы остаются, поэтому проект должен быть продолжен, моя мотивация повысилась и т. д.). Все это выясняется в результате анализа, который призван определить истинность проекта (его происхождение, форму, масштаб и т.д.).

3.4.3. Планирование аттестации

Планирование оценки можно производить так же, как и планирование проекта: определение задач, рабочих методов, плана действий и т. д. Приведенный ниже график иллюстрирует некоторые шаги в процессе аттестации. Не все аттестации планируются и проводятся таким способом но в том или ином виде эти элементы должны присутствовать.



Подготовка

Подготовка аттестации это прежде всего определение ее цели и задач: почему необходима оценка? Кому это нужно? Кто будет вовлечен в процесс аттестации?

⁸ По: Warren Feek, *Working effectively*, 1988

Разработка

Как только нам ясна цель аттестации, мы должны определиться с ее задачами, а именно, с тем, что именно мы собираемся оценивать (использование ресурсов, образовательные методы, результаты, влияние проекта и т. д.). Эти задачи определяют критерии (количественный, качественный) и время, когда аттестация должна начаться.

Сбор информации

После выработки критериев следующим этапом является получение необходимой информации (число участников, чему они научились, как использовали полученные знания и т. д.). Критерии и задачи помогут определить также метод сбора информации (записки, интервью, во время реализации проекта или после и т. д.).

Интерпретация информации

Что означает полученная информация? Интерпретация, как и следующие за ней этапы аттестации, отражают самый сложный критерий в оценочной работе – объективность. Реальность может иметь несколько интерпретаций, и люди могут влиять на результаты аттестации в зависимости от своих интересов. Тем не менее, важным является само стремление быть объективным.

Этап интерпретации может быть преодолен легче, если информацию можно сравнить с другим подобным опытом.

Заключение и выводы

Заключение это процесс формирования определенных выводов на основании полученной информации. Это поиск причин, объяснение результатов и прогнозирование перспективы с учетом целей и задач проекта..

Внедрение результатов

Информация и заключения, полученные в конечном итоге, лишены всякого смысла, если их никак не использовать. Функция аттестации по отношению к социальным изменениям теряется, если отсутствует желание что-либо менять, признавать результаты или саму оценку и т. д. Источники сопротивления изменениям многочисленны – институциональные, персональные, политические и т. д. Они могут ограничиваться объективностью оценки и зависеть от тех, кто будет вовлечен в процесс аттестации.

Оценка,
мониторинг,
завершение





**Оценка,
мониторинг,
завершение**



Рекомендуется:

- Привлекать разных людей к аттестации и относиться к ним всерьез
- Свериться с результатами схожих проектов. Есть ли схожие тенденции или мотивы?
- Восстановите изначальные социальные запросы, цели и задачи
- Запомните, что такой вещи как «объективная оценка» не существует. Но вы можете ограничить уровень субъективности (разнообразия источники и методы оценки)
- Разберите результаты и следствия проекта вместе с молодыми людьми. Таким образом, вы сможете им понять, что же изменилось (в них самих, в первую очередь)
- Подумайте об аттестации в период планирования и реализации проекта (а не к концу проекта)
- Продемонстрируйте возможные различия и расхождения во мнениях там, где нет четких заключений или сведений
- Будьте готовы к тому, что вас не поймут

Не рекомендуется:

- Излишне концентрироваться на негативных моментах некоторых оценок. Думать, что многие люди до сих пор считают, что оценка служит лишь для того, чтобы определить, что не удалось и что осталось нереализованным. Честность не означает утаивание положительных результатов (особенно перед спонсорами)
- Использовать аттестацию как способ провоцирования конфликтов (хотя это может и стать начало некоторых из них)
- Считать, что на вас нападают, если оценка аттестация протекает не как, как вы этого ожидали. Учитесь уважать оценку других.
- Использовать результаты в своих целях
- Концентрироваться на том, что изменить нельзя. Больше внимания тому, что изменить можно
- Производить оценку, предварительно не подготовившись к ней

Рекомендации по тренингу

Приведенная ниже оценочная таблица была подготовлена для аттестации долгосрочного тренингового проекта «Участие и гражданство». Она была создана для того, чтобы подготовить участников к оценке их собственных проектов.



Таблица для самооценки

Этот список вопросов призван помочь вам обратиться к различным аспектам планирования, менеджмента и оценки вашего проекта. Этот список не является закрытым, и вы не обязаны отвечать на вопросы письменно. Вопросы предназначены для того, чтобы вы смогли лучше понять, что и как происходило в вашем проекте и почему, чтобы быть готовым к ответам на эти вопросы перед группой и суметь дать им оценку. Можете делать какие вам угодно пометки, а также добавлять вопросы по вашему усмотрению.

Моя оценка проекта на данный момент...

1. В отношении плана проекта

Социальный анализ

- Был ли он уместным?
- Был ли он адекватным?
- Что в нем было нового?
- Является ли он до сих пор актуальным?
- Что изменилось с тех пор?

Комментарии:



Проект и моя организация

- Соответствует ли проект целям и задачам организации? Комментарии:
- Вписывается ли проект в ее программу деятельности?
- С какими трудностями я столкнулся?
- Были ли привлечены коллеги из организации? Как и когда?
- С каким сопротивлением я встретился? Почему? Как оно было преодолено?
- Кто были мои союзники? Что они получили в результате проекта?

Моя мотивация

- Была ли она удовлетворена? Комментарии:
- Обнаружилась ли новая (новые)?
- В чем моя выгода?
- Взятся ли бы я за нечто подобное снова?

Социальные и образовательные задачи

- Были ли они ясными и взаимосвязанными? Комментарии:
- Отвечали ли они задачам моих партнеров и участников?
- Что изменилось?
- Кто еще был вовлечен в проект?
- Чему они научились?

Конкретные задачи

- Были ли они конкретными? Комментарии:
- Изменились ли они, почему?
- Что было достигнуто в ходе проекта, чего невозможно было бы достигнуть другим путем?

Расписание моего проекта

- Удалось ли мне в него вложиться? Комментарии:
- Было ли оно реальным?
- Если в него были внесены изменения, какие положительные (отрицательные) последствия это имело?

Программа действий

- Была ли она реалистичной? Комментарии:
- Было ли участие таким, как я предполагал?
- Кто поддерживал меня?
- Означала ли эта поддержка участие в проекте?
- Где я нашел союзников?

**Оценка,
мониторинг,
завершение**





2. Говоря о навыках менеджмента...

Финансовая сторона проекта

- Было ли это проблемой? Комментарии:
- Кто покрывал расходы?
- Использованы ли деньги наилучшим способом?
- Во сколько обошелся/обходится проект?
- Использовал ли я все возможные контакты и поддержку, на которые рассчитывал?

Руководство командой

- Кого еще я привлек к менеджменту проекта? Комментарии:
Кто вызвался сам?
- Четко ли я распределил роли между ними?
- Учел ли я их ожидания и мотивацию?
- Как я их поддерживал?
- Как я их отбирал и готовил?
- Каким образом я их поощрял?

Другие ресурсы

- Какие иные ресурсы, кроме денежных, я мог использовать для моего проекта? Комментарии:
- Какие навыки я приобрел в ходе проекта?
- Удалось ли мне привлечь общину и другие организации?
- Мог ли еще кто-нибудь поучаствовать в проекте?

3. Оценка

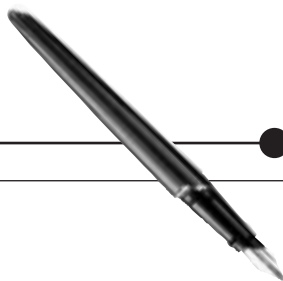
- К каким методам оценки я прибегал во время реализации проекта? Комментарии:
- Кто участвовал в аттестации?
- Каковы итоги и выводы? Кто их сделал?
- Какие изменения произошли в результате проекта?
- Оценивал ли я проект совместно с коллегами? руководителями моей организации? участниками? партнерами?

4. Другие параметры

-
-
-
-

**Оценка,
мониторинг,
завершение**





Оформление заявки

Не все финансирующие организации будут обязательно запрашивать вас о том, каким образом вы планируете оценивать ваш проект (иногда они просят сделать это по окончании проекта). Вместе с тем, все большее число институтов и организаций придают итоговой аттестации немалое значение.

Особенно это касается крупных проектов (во временном и финансовом отношениях). Вас попросят не только провести мониторинг и промежуточную оценку, но также предоставить план аттестации проекта, имена тех, кто этим будет заниматься и т. д.

Иногда требуется рассказать о шагах, предпринятых вами в том, что касается оценки еще до начала проекта. Вот конкретный пример того, насколько те, кто оценивает, понимают, что такое аттестация. Если вы впервые встречаетесь с подобной формой, не отчаивайтесь! В любом случае, вы окажетесь в выигрыше - ведь вам все равно предстоит заполнить эту форму. Так что соберитесь и сделайте это. Не получается? - Позвоните кому-нибудь из друзей, помощников или советников. Никогда не сдавайтесь. В аттестации всегда существуют трудные моменты, особенно в том, что касается неформального образования. Не беспокойтесь - если вы искренни, вы всегда сможете обосновать, почему некоторые вопросы по отношению к вам не имеют смысла.

- Не следует забывать при оформлении заявки упомянуть о том, кто будет заниматься аттестацией, когда, и что будет являться ее предметом.
- Имейте в виду, что многие спонсоры и институты принимают расходы на аттестацию (встречи, разработки и т. д.). В этом случае, отсутствие денег не может стать оправданием для непроведения оценки.
- Так как подход к оценке это отражение вашего отношения к проекту и его целям, иногда вас могут просто напрямую спросить «каким образом молодые люди будут привлечены к подготовке, осуществлению и оценке проекта». Не колеблясь, отвечайте на этот вопрос.

**Оценка,
мониторинг,
завершение**



В Бан Уппе



Dif-Dif! Итоговый отчет по проекту

Содержание	страница
1. Цель аттестации	5
2. Методология.....	10
3. Краткая предыстория проекта	14
4. Цели и задачи проекта	16
5. Оценка мероприятий	18
6. Команды	
7. Участники	
8. Отзывы из других источников	
9. Главные результаты.....	32
- молодежные правонарушения	
- проблемы наркомании	
- здоровый образ жизни как альтернатива	
- работа с неформальными молодежными лидерами	
- партнерство с городами-побратимами	
- открытость проекта	
- новое отношение к Европе	
- взаимодействия между институтами	
10. Влияние проекта на Бан Уппу.....	42
11. Менеджмент и реализация	44
12. Финансирование и поддержка.....	48
13. Работа со СМИ.....	52
14. Заключение и дальнейшие перспективы	56
15. Предложения по использованию результатов проекта	60
16. Выражение признательности	65



Оценка,
мониторинг,
завершение



3.4.4. Завершение и отчетность.

Закон проектного менеджмента № 8

«Проект развивается быстро,
пока не реализуется на 90%.
На этом его развитие останавливается»

Действительно, когда ритм работы начинает снижаться, а уровень административной бюрократической работы повышается, кажется, словно какая-то сила не позволяет нам завершить проект. А ведь в некоторых случаях результаты проекта значительно ухудшаются, если его вовремя не завершить.

Прежде чем работа над проектом завершится, результаты оценки должны быть собраны воедино, сгруппированы и изложены в письменном виде. Кроме того, очень часто приходится готовить отдельно финан-

совый отчет, а также другие виды отчетных и других документов.

Разумеется, все это следует предвидеть еще на этапе планирования проекта. Одной из главных проблем на этапе планирования становится невозможность точного расчета финансовых и временных ресурсов до самого окончания проекта. Результатом является накопление неприятной работы, за которую никто не хочет браться.

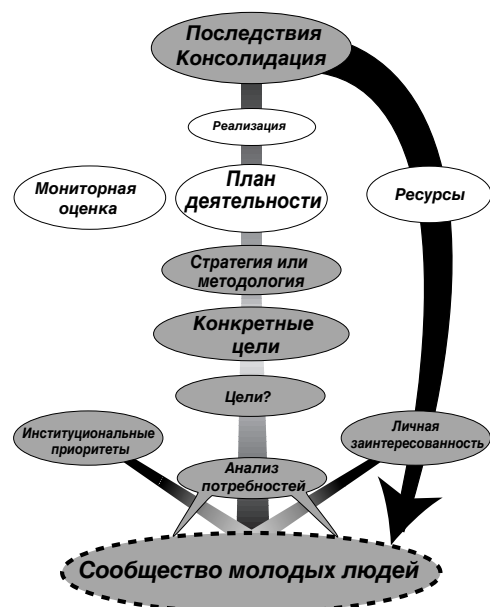
Когда вы беретесь за планирование, рассчитайте резерв человеческих и финансовых ресурсов с тем, чтобы:

- закрыть все счета и подготовить финансовый отчет
- составить отчет и отправить его донорам и спонсорам
- поблагодарить партнеров, спонсоров и участников
- составить документацию по проекту

Оформление заявки

- Отвечайте на вопросы и информируйте участников и партнеров относительно продолжения проекта.
- Любая организация, оказывающая финансовую поддержку проекту, нуждается в отчете. Поэтому совершенно нормально то, что вам придется информировать ее о том, как расходовались средства, какие достигнуты результаты и т. д. Некоторые организации просят заполнить специальные развернутые и детализированные формы. Другие ограничатся списком вопросов.
- Каковы бы ни были условия, перед получением гранта убедитесь,
 - что знаете точно, какой именно вы предоставите отчет и документы;
 - что вы в курсе относительно крайних сроков для предоставления документации;
 - что вы знаете, на каком языке должны быть представлены документы.
- При составлении финансового отчета действуйте таким же образом. Удостоверьтесь, что ваши расчеты правильны и точны. Иногда вам придется приложить счета и чеки по самым крупным расходам. Даже если вам не нужно отправлять никаких финансовых документов, вам следует хранить их в течение 5-10 лет, т. е. быть всегда готовым к аудиторской проверке
- Соблюдайте сроки предоставления отчетов

- Благодарите всех, кто вам помогал, не только деньгами, но и работой в качестве добровольцев и т. д.





Рекомендуется:

- Консультироваться с молодыми людьми и партнерами по поводу изменений, которые вы вносите в послепроектное сотрудничество (follow-up).
- Рассматривать различные альтернативы, подводя итоги и выдвигая предложения по послепроектному сотрудничеству.
- Стремиться поддерживать преемственность процессов, инициированных одними и теми же людьми.
- Оставаться реалистами, но не фаталистами.
- Сметь!

Не рекомендуется:

- Впадать в уныние после первой негативной реакции
- Настаивать на своих предложениях.. Будьте готовы к тому, чтобы прислушиваться к другим и использовать их опыт.
- «Нагружать всем одну лошадь». (Рассмотрите несколько альтернатив).
- Игнорировать партнерские отношения, которые вы сами создали
- Думать, что все должны быть такими же энтузиастам проекта как вы.
- Создавать впечатление, что вы стараетесь ради личных интересов.

Рекомендации по тренингу

Рассмотрение возможных вариантов продолжения сотрудничества после проекта это, как правило, свидетельство добросовестного планирования во время оформления ходатайства на поддержку проекта. Спонсорам интересно знать, будет ли деятельность, которую они поддерживают, развиваться и после окончания проекта, или он является разовым событием. Достоверность, с которой вы можете предсказать и подготовить послепроектное сотрудничество, в первую очередь зависит от продолжительности самого проекта.

Используйте модель ваших промежуточных отчетов для того, чтобы подготовить спонсоров к возможным вариантам послепроектного сотрудничества. Привлеките их к оценке, тогда они смогут представить свое мнение и одновременно лучше понять сам проект.

Даже если в момент оформления заявки вы не знаете, в чем будет состоять послепроектное сотрудничество, вы можете набросать картину тех изменений, которые произойдут в результате реализации проекта, и предположить их влияние на это сотрудничество. Избегайте создавать впечатление что эти вопросы вас будут занимать гораздо позже, а не сейчас. Спонсоры, как правило, не стремятся финансировать разовые, случайные мероприятия и проекты. Их интересует, что из этого может выйти потом (даже в отсутствие их поддержки). Им нужен результат и реальные перемены, а также их видимая роль во всем этом.

**Оценка,
мониторинг,
завершение**





**Оценка,
мониторинг,
завершение**



Послепроектное сотрудничество и отчеты

Оценка представляет собой замыкание круга проекта, его окончание. Как мы убедились выше, оценка должна вести к выводам. Выводы должны касаться различных этапов, измерений, задачи и целей проекта. Они должны особенно отражать влияние проекта на общину, молодежь, социальные изменения в целом.

- Каковы социальные изменения, привнесенные проектом?
- Какие новые тенденции наблюдаются в развитии ситуации?
- Какие новые проблемы появились?
- Что нуждается в дальнейшем развитии и консолидации?

- Какие изменения требуются в плане планирования, менеджмента, оценки проектов?

В многих отношениях завершение одного проекта становится началом другого.

Перспективы послепроектного сотрудничества должны рассматриваться всерьез к окончанию проекта, даже если партнеры на тот момент не готовы его развивать. В некотором смысле, есть и их доля ответственности в том, чтобы социальные ожидания и динамика раскрытые в результате реализации проекта, не были утеряны. В противном случае это может очень негативно сказаться на общине, не говоря о результатах, достигнутых в ходе проекта



В Бан Уппе

Dif-Dif!

12. Предложения по послепроектному сотрудничеству

В свете изложенного выше и неплохих результатах на сегодняшний день, думается, что проект “WAY UP!” должен найти свое продолжение и расширение. Его развитие должно гарантироваться тесным сотрудничеством и взаимодействием между Бан Уппой, городом и структурами гражданского общества. Им следует принять во внимание следующее:

- Молодежное кафе следует держать открытым в часы после школьных занятий, т. к., как показывает опыт, это уменьшает шансы молодых людей оказаться под дурным влиянием и дает им возможность общения.
- Следует развивать программу молодежных обменов с тремя городами-побратимами в Узбекистане, Мальте и Финляндии.

Страница 60

Оценочный отчет

- Включить молодежно-спортивный фестиваль спорта, в число городских праздников в которых он может стать одним из ключевых событий.
- Рассмотреть возможность создания в Банвилле Молодежного Совета.
- Обеспечить финансирование координации молодежных проектов после окончания “WAY UP!” еще на два года.
- Обеспечить возможность продолжения программ по тренингу и помощи в обучении неформальных молодежных лидеров
- Распространить тренинг неформальных лидеров на другие средние школы города.
- Изыскать возможности по введению профессиональной подготовки и ремесленничества в системе среднего образования.

Страница 61

4. Что делает проект европейским



Проектный
менеджмент
Ти-киТ

Первое, что приходит в голову при слове «европейский», это понимание и интерпретация событий и явлений с европейской, а не с узконациональной точки зрения. Это требует более широкого, перспективного видения вещей, по крайней мере, стремления к этому, отказ от догматического, узкого мышления.

Согласно Статье 128 Маастрихтского договора «Сообщество будет стремиться к обеспечению процветания культур государств-членов, уважая их национальное и религиозное разнообразие, при этом отдавая приоритет общему культурному наследию». Речь идет об установлении сотрудничества, ведущего к лучшему взаимопониманию, увеличению культурного богатства, основанного на разнообразии и обмене опытом. Изначально это могло означать наше общее культурное наследие, а затем способствовать распространению и укреплению идеи об общеевропейских ценностях.

Наши изменившиеся взгляды и ценности – яркое свидетельство переживаемых сегодня сдвигов в понимании культуры. Они затрагивают этноцентризм так называемых развитых обществ и медленно, но неуклонно способствуют формированию в них более широкого видения, признания многообразия, что, возможно, означает поиск новой идентичности – европейской.

Как и государства, Европа должна ощущать себя объединенной и более многообразной. Поощрение развития европейского измерения означает выдвигание определенных ценностей, представлений об обществе, понимания человеческой природы. Это означает уважение человека и его прав, а также помощь молодым людям в интеграции в этот многоликий мир.

Целью европейских программ является развитие в молодых людях осознанного отношения к разделяемым культурным ценностям и воспитание в них ответственности за будущее Европы. Другими словами, помочь молодым людям приобрести знания, навыки и умения, которые им понадобятся для того, чтобы решать самые сложные проблемы современного европейского общества и проявить большую мобильность для жизни в единой Европе без границ.

В контексте деятельности *Европейской службы добровольцев* это значит:

1. Знакомство молодых людей с новым опытом через межкультурное обучение;
2. Поощрение развития власти на местах;
3. Поощрение обретения гражданской позиции молодыми людьми.

4. Это помимо прочего означает, что личная культура добровольцев и их принадлежность к определенной социальной среде должны придать дополнительную ценность мероприятиям проекта.

Пример из рекомендаций ЕСД: Два добровольца, один из Франции, другой из Бельгии, посетили небольшой городок Лидкепинг в Швеции для того, чтобы пройти добровольческую практику в молодежном центре, предлагающем множество мероприятий, в том числе и семинары. Центр также занят поиском мест, где молодые люди могут проводить игры и снимать видеофильмы. Оба молодых человека принимали участие в этих мероприятиях и, кроме того, разрабатывали свой собственный проект, заключавшийся в организации совместно с местной средней школой выставки против расизма под названием «У меня была мечта». Позже они планируют организовать такие выставки у себя в городах, выпустить CD-ROM и создать Интернет-страницу.

**Европейское
измерение**



В случае с *Молодежью за Европу* это означает:

1. Расширение возможностей для учебы, экспериментов и инноваций на европейском уровне;
2. Помощь молодым людям в осознании Европейского Союза как неотъемлемой части их исторического, социального, культурного и политического наследия.

Для *Молодежной проектной инициативы* это означает, что:

1. Молодежные проекты фокусируют внимание на тех, кто вовлечен в их реализацию, напрямую связан со своей социальной средой и оказывает на нее влияние. Программа будет оказывать и поддержку или через разовую помощь или через созданную ими инфраструктуру для того, чтобы видеть место их проекта в Европейском контексте.



Европейское измерение



2. Европейское измерение особенно важно при реализации местных или региональных молодежных инициатив.
3. Проекты должны быть реализуемы с учетом национальных особенностей и общих социальных условий существования молодежных групп.

В случае с *Европейским молодежным фондом* это значит:

1. Поощрение активной гражданской позиции среди молодых европейцев, привлекая их к

европейскому строительству и развитию работы с молодежью как важного элемента гражданского общества.

2. Поощрение молодежного сотрудничества в Европе и укрепление взаимопомощи среди развивающихся стран в культурных, образовательных и социальных целях.
3. Обеспечение поддержки мероприятиям по сохранению мира, межкультурного обучения и взаимопомощи в духе уважения прав человека и фундаментальных свобод.

Пример: Проект, в котором используются музыка и танцы для большей сплоченности среди молодых людей из разной социальной среды и взаимопроникновения культур. Цель - организовать данс-шоу в нескольких местах. Стиль представляет собой смешение африканского и современного танцев.

Проект задуман, организуется и проводится самими молодыми людьми. Идея родилась на встрече между молодыми музыкантами и танцорами и общим желанием внести новую струю в культурную жизнь, установив связи между Монпелье и Марселем. Каждый участник в обеих группах имеет свое специфическое задание, за которое он ответственен: коммуникация, реклама, хореография, дизайн костюмов, формирование музыкальных групп, финансовый менеджмент и т. д. Профессионалы из танцевальной среды привлечены в качестве экспертов со стороны. Некоторые контакты установлены с местными властями и организаторами фестивалей, таких как ART FANTASIE, фестиваль EUS, и LES

JEUDIS DE PERPIGNAN, в рамках которых можно было выступить.

Семьдесят молодых людей примут участие в регулярных танцевальных семинарах и в самом выступлении. Будет организована фотовыставка тремя молодыми фотографами, дизайном выставки займутся студенты перпиньянской школы искусств.

Но в чем же европейское измерение этого «традиционного» проекта?

Выручка от выступлений пойдет в фонд гуманитарных организаций, работающих в странах Восточной Европы. Танцевальная группа работает в сотрудничестве с театром и танцевальной ассоциацией г. Хирона в Испании. Испанский хореограф участвует в проекте, студенты из Университета Барселоны заняты подготовкой видеосъемок. организацией танцевальной и музыкальной части проекта.

На семинаре для национальных молодежных агентств в апреле 1999 г. в Вене было решено, что, принимая во внимание контекст и задачи европейских молодежных программ, стратегия и тренинговые мероприятия должны развиваться на более широкой основе.

То есть задачи напрямую связаны с работой организаторов с использованием европейских молодежных программ.

Задачей тренинговой стратегии стало привнесение европейского измерения на национальном и местном уровне. Это означает внедрение европейских программ в ежедневную деятельность уча-

стников и, таким образом, усиленное развитие молодежных проектов.

Общими принципами европейского измерения являются:

- помощь молодым людям в осознании Европейского Союза как неотъемлемой части их исторического, социального, культурного и политического наследия;
- развитие ответственности за преодоление опасностей, связанных с отчуждением (расизм, ксенофобия), через образование и вовлечение в проекты молодых людей;



- поощрять автономность, креативность и предпримчивость среди молодых людей, в частности, социальном, гражданском, культурном и природоохранном контекстах.

Насколько возможно выявить европейские ценности в европейском проекте? ювляется ли это результатом усилий партнеров или логикой развития всего проекта?

На эти вопросы простых ответов нет. Нужно принять во внимание характеристику социального и культурного «происхождения» молодых людей, отношения между государствами партнеров и связанные с этим проблемы. Все эти факторы влияют на участие молодежи в европейском

строительстве. Целью всех европейских молодежных программ является облегчение контактов между молодыми людьми и более активное привлечение и участие молодых европейцев в проектах. Это и будет их главной «европейской» чертой. А что же делать с мероприятиями, не связанными с обменами и переездами?

В принципе, если вам удастся более сложные вещи, вы быстрее справитесь с легкими – если вам удастся выявить европейскую составляющую для такого проекта, то вы всегда сможете применить ее и для других.

Приводимая ниже таблица – попытка оценить европейское измерение согласно восьми ключевым критериям

Европейское измерение

Критерии	Вопросы	Еримеры мнений, приведенных после ознакомления с проектом
Европейское гражданство	Что было сделано для того, чтобы развить в молодых людях чувство европейского гражданства?	<i>Проект должен сосредоточиться на воспитании гражданских чувств на местном, региональном и национальном уровнях, в частности через создание Интернет-сайта для информирования европейских стран об организации проекта с тем, чтобы они могли организовать что-то подобное у себя и связаться с другими молодыми европейцами. Например организовать обмен с молодыми немцами.</i>
Партнерство	Имеется ли у проекта потенциал для установления партнерских отношений с подобными проектами в других Европейских странах?	<i>Сотрудничество с Италией должно быть усилено через молодежные обмены, имеющие целью организацию молодежных советов в Грулиаско и Коллено. Посредством сети Интернет может быть организована система взаимосвязей между Германией, Финляндией и Нидерландами, в которых уже имеется соответствующий опыт.</i>
Адаптивность	Возможно ли применить подход данного проекта в условиях других стран?	<i>Задачей проекта под названием «Семинар и показ моды в сельских условиях» является приобщение молодых людей - выходцев из иммигрантских семей к опыту в условиях реального рынка труда посредством привлечения их на практике к семинару, связанному с показом мод (менеджмент, организация, дизайн одежды). Приглашены к участию отечественные и зарубежные специалисты в области моды - дизайнеры, парикмахеры, гримеры, фотографы и модели. Будет устроена ярмарка моды. Проект имеет целью оказать влияние на местный рынок моды через привлечение торговых домов, избранных представителей от других заинтересованных групп. К проекту привлекаются местные молодые люди иммигрантского происхождения, но он может быть адаптирован и к условиям других стран Европейского Союза.</i>

Европейское
измерение





**Европейское
измерение**



Критерии	Вопросы	Примеры мнений, приведенных после ознакомления с проектом
Европейский сюжет	Отражает ли сюжет проекта современные европейские проблемы, такие как введение евро, проблема занятости, выборы в Европе?	<i>Центральный сюжет европейского театрального проекта: от мифологии к евро - взяв за основу исторические персонажи, развить тему отношений современных людей, обсуждающих проблемы безработицы в современной Европе, войны и мира, разбирающихся в таких понятиях как ГАТТ, ОПЕК, Шенген. Молодые люди надеются показать свой проект в Румынии, а затем сравнить свое видение со своими коллегами из других стран Европы.</i>
Межкультурное обучение	Что было сделано для того, чтобы создать условия для взаимопонимания и сотрудничества?	<i>Это проект, основанный на реальной жизненной ситуации одной молодой цыганской женщины, организован ее соплеменниками. Планируется провести обмен опытом по различным проблемам, связанным с положением женщин-рома в Европе: сравнить точки зрения мужчин и женщин по этому вопросу, узнать мнение женщин об их роли в цыганской и нецыганской общинах, проследить разницу в традициях рома и обычаях в разных странах и, наконец, помочь молодым женщинам-рома через участие в проекте сблизить цыганские общины с другими народами.</i>
Общие проблемы	Разделяется ли проблема, поднятая в проекте, большинством европейских стран (например, наркомания, отчуждение, алкоголизм, преступность)?	<i>Создание Интернет-сайта должно стать средством для распространения информации и о цыганских общинах во Франции и способом общения с другими общинами в Европе. Необходимы три поездки в Каталонию для сбора необходимого материала.</i>
Мобильность проекта	Можно ли «перемещать» проект, и покрывает ли он другие страны Европы?	<i>Это пример мобильного проекта, осуществляемого в семи странах Европы. Цель - обмен опытом и информацией о театральной практике в Европе.</i>
Связь с другими европейскими мероприятиями и программами.	Существуют ли эти связи, или их нужно устанавливать?	<i>В течение трех лет ассоциация, в сотрудничестве с Франко-германским молодежным бюро, осуществляла обмены с Берлином. Недавно совместно с Молодежью за Европу были осуществлены многосторонние обмены с восточноевропейскими странами. Проект разработан в центрах в Берлине, Кельне, с которыми планируется наладить сотрудничество. Связи установлены и с другими европейскими ассоциациями, имеющими схожие задачи, в Берлине, Кельне, Болонье и Амстердаме.</i>
Вовлечение молодых европейцев	Можно ли говорить об активном участии молодых людей из разных европейских стран?	<i>Сегодня хип-хоп это музыка всех молодых европейцев. Планируется организовать встречу с европейскими рэпперами, которые могли бы принять участие в семинарах. Однако, остаются еще неясными отношения между партнерами и европейской молодежной инфраструктурой.</i>



В 1953 году Мэри МакКартни сказала, что Европа это не проявленный негатив, пробой которого стала Америка. Сегодня, кажется, позитива стало больше. Путь длинен и труден, но что действительно отличает Европу от всего мира, это перманентный процесс строительства, в прямом и переносном смысле.

В своей книге *“L’abeille et l’architecte”* («Пчела и архитектор») (1978) Франсуа Миттеран писал, что Европа ни в ком не нуждается, чтобы остаться ничем, но к этому следовало бы добавить то, что это

пришло ему в голову прежде, чем он стал президентом Франции: «Да, но *все* нуждаются в том, чтобы Европа продолжала существовать». Разумеется, степень необходимости может быть разной и деятельности тоже, но в тот день, когда все европейцы без оглядки на географическую конфигурацию континента признают и примут двенадцатизвездный флаг не как символ государств-членов, а как символ гармонии и совершенства, мы перешагнем через тот порог, который отделяет географическое понимание Европы от истинного.



Приложение 1: Словарь терминов

В зависимости от среды, в которой реализуется проект, терминология может изменяться. Ниже приведены термины, которые используются в настоящем пособии. Большинство из них подробно рассматривается в Главе 3.

- **Action plan – План работы:** план мероприятий, составляющих проект, с четким указанием того, что собой представляют мероприятия, места и время их проведения, привлекаемых ресурсов. Планы нуждаются в периодическом пересмотре в процессе промежуточной аттестации.
- **Activities – Мероприятия:** различные формы реализации проекта, соответствующие задачам в рамках поставленных целей;
- **Aims – Цели:** то ради чего организуется проект. Цели определяются согласно анализу нужд и проблем в определенной социальной среде.
- **Application – Заявление,** заявка на участие, **ходатайство** о помощи
- **Assessment (evaluation) Оценка (аттестация, подведение итогов):** финальная фаза проекта. Оценка позволяет определить результаты проекта, что и каким образом было достигнуто. Дает возможность планировать послепроектную деятельность. Результаты оценки обобщаются в итоговом отчете.
- **Brainstorming – Мозговой штурм:** Мобилизация умственного потенциала с целью рассмотрения всех возможных вариантов решения конкретного вопроса.
- **Commitment – Обязательство,** соблюдение обещаний по графику реализации проекта
- **Conflict management – Урегулирование** конфликтных ситуаций, противоречий между интересами партнеров.
- **Consolidation – Консолидация:** финальные мероприятия проекта, пропаганда и эксплуатация результатов, признание ценности проекта, выражение благодарности партнерам, празднование успехов.
- **Context – Контекст:** социальная и географическая среда, в которой реализуется проект. Контекст является одним из главных параметров при подготовке проекта.
- **Emergence, genesis of the project – Зарождение проекта:** первоначальная идея, как правило, реакция на возникновение конкретных проблем или нужд. Эта идея – точка отсчета в организации и разработке проекта.
- **Empowerment – Уполномочение,** приобретение способности к действию, предоставление возможностей для активных действий.
- **Expertise – Квалификация,** профессиональная компетенция, профессиональный авторитет
- **Follow-up – Продолжение, послепроектная деятельность,** последствия вытекающие из завершенного проекта.
- **Fundraising – Поиск (денежных и неденежных) средств,** их мобилизация с целью финансирования проекта.
- **Implementation – Реализация:** «исполнительная» часть проекта, включающая в себя все практические аспекты: материальное и техническое обеспечение, организацию человеческих и финансовых ресурсов, подготовка ответственных за проект, обеспечение всех условий для планомерного осуществления проекта.
- **Informal – Неофициальное** мероприятие, непринужденный разговор



- **Intermediate assessment – Промежуточная аттестация:** набор промежуточных оценок, проводимых для подтверждения соответствия проекта запросам социальной среды, на которую он рассчитан, изначальным целям и задачам. Промежуточная аттестация позволяет сверять развитие проекта с реальностью и тем самым, является частью мониторинга.
 - **Intercultural – Межкультурное**, напр., обучение с участием представителей двух или более культур.
 - **Institutional – Институциональный**, учрежденческий, происходящий в рамках заведения, организации.
 - **Model – Образец**, образцовый.
 - **Monitoring – Мониторинг**, систематическое слежение, проводится на регулярной основе в течение реализации проекта и состоит в установлении соответствия проекта реальности. В ходе мониторинга определяется соответствие целей, задач и мероприятий социальным запросам, контексту, целевой группе и имеющимся ресурсам. в которые в случае необходимости вносятся коррективы.
 - **Needs analysis – Анализ нужд**, потребностей, запросов группы или среды в интересах которой задуман проект.
 - **Non-formal – Неформальное**, напр., образование осуществляемое не в рамках учебных программ или учебных заведений.
 - **Objectives – Задачи:** цели проекта в их практической реализации. Проекты всегда имеют несколько задач, которые должны быть практическими, конкретными, ограниченными во времени, реалистичными и гибкими. Принято различать:
 - социальные (общие) задачи, реализация которых ведет социальным переменам;
 - образовательные задачи, содержащие в себе дидактический элемент и нацеленные на изменения в людях;
 - конкретные практические задачи, представляющие собой промежуточные мероприятия;
 - задачи решаются в ходе реализации мероприятий;
- Partners – Партнеры:** лица или заведения, принимающие участие в проекте посредством финансовой, материальной, технической или политической поддержки.
- *члены проекта:* все, кто вовлечен непосредственно в реализацию проекта.
 - *организаторы проекта:* лица или заведения, выступившие с инициативой организации проекта.
 - *менеджеры проекта:* ответственные за руководство материальными и человеческими ресурсами, вовлеченными в проект.
 - *спонсоры проекта:* индивиды, организации и компании, финансирующие проект.
- **Peer education – Обучение ровестников:** неформальное обучение, осуществляемое лицами тождественной возрастной или социальной группы.
 - **Policies – Курс**, ориентация поведения, деятельности, основанная на четко определенных принципах.
 - **PR – Пиар**, работа по налаживанию и поддержке полезных связей.
 - **Project – Проект:** целенаправленная деятельность с привлечением партнеров, ограниченная во времени.
 - **Resources – Ресурсы:** все необходимые средства для реализации проекта (оборудование, финансы, персонал и т. д.).
 - **Target group – Целевая группа:** Слой или прослойка общества на которую направлен проект.
 - **Vision – Мечта**, представление об идеальном исходе проекта.
 - **Values – Ценности**, добродетели морально–духовного, этического характера.

Приложение 2: Оценочная форма



Проектный
менеджмент
Ти-кит

Проектный менеджмент Ти-кита

Надеемся, что вы нашли первую версию Ти-кита полезной и интересной для себя. Впервые подобная публикация осуществлена в рамках Программы Партнерства, и мы с удовольствием ознакомились бы с вашими отзывами и пожеланиями для будущих изданий. Ваши ответы также будут использоваться при анализе практических результатов этой публикации. Благодарим вас за то, что заполнили анкету, мы прочтем ваши комментарии с большим интересом.

Оказал ли Ти-кит вам помощь в теоретическом и практическом плане при подготовке и реализации вашего проекта?

ОТ 0% 100 %

Ваш комментарий:

- Проектный менеджер
 местный уровень национальный уровень международный уровень другой

Использовали ли вы Ти-кит при структуризации вашего проекта? Да Нет

Если да...

В каком контексте или ситуации

.....

Какие разделы пригодились больше всего?

.....

.....

Какие разделы оказались менее полезными?

.....

.....

- Тренер
 местный уровень национальный уровень международный уровень другой

Использовали ли вы Ти-кит для других типов тренинга? Да Нет

Если да...

В каком контексте или ситуации?

.....

В какой возрастной группе?

.....



● —————
Какие идеи Ти-кита вы использовали?

Что оказалось менее полезным?

Ни первое, ни второе (почему?)

Что вы думаете о структуре Ти-кита

Как к вам попал экземпляр Ти-кита

Где вы достали этот экземпляр Ти-кита по проектному менеджменту?

Ваши рекомендации для будущих изданий

Имя:

Должность:

Организация:

Адрес:

Телефон:

Эл. почта:

Вышлите, пожалуйста, заполненную анкету по адресу:
www.training-youth.net

Project Management T-kit
Directorate of Youth & Sport - Council of Europe - F 67075 Strasbourg Cedex
E-mail: info@training-youth.net



Менеджмент проектов

- Adirondack, Sandy (1992)
Just about managing: effective management for voluntary organisations and community groups, London: London Voluntary Service Council
- Adams, Scon (1996)
Fugitive from the cubicle police, (A Dilbert book), Kansas City: Andrews and McMeel
- Alonso Ortiz, Nieves (1996)
'El trabajo social en los procesos de integración y de exclusión' Actas del Congreso de Animación Socio-Cultural, Sevilla
- Angst, Doris et al (eds.) (1995)
Domino: a manual to use peer group education as a means to fight racism, xenophobia, anti-semitism and intolerance, Strasbourg: Council of Europe Youth Directorate
- Bergeret, Jean-Marie and Meisch, Nico and Otten, Hendrik (eds.) (1995)
Projet communautaire d'élaboration de modules de formation pour animateurs, Luxembourg: Service national de la jeunesse
- Bloch, Arthur (1992)
La ley de Murphy, Madrid: Temas de Hoy
- Committee of Ministers (1998)
Resolution (98) 6 on the youth policy of the Council of Europe, Strasbourg: Council of Europe
- Daun, Ake and Ehn, Billy and Klein, Barbro (eds.) (1992)
To make the world safer for diversity: towards an understanding of multicultural societies, Tumba: Swedish Immigration Institute and Museum; Stockholm: Ethnology Institute
- European Commission (1998)
Vademecum of the Youth for Europe programme, DG XXII, Brussels: European Commission
- European Communities
'Common position (EC) no 22/1999 with a view to the adoption (...) the "Youth" Community Action Programme', Official Journal of the European Communities, 22/07/1999
- Feek, Warren (1988)
Working effectively: a guide to evaluation techniques, London: Bedford Square Press
- Feld, Kristen et al (1991)
Training courses resource file. Vol. 11, Project steering, Strasbourg: European Youth Centre
- Gomes, Rui (ed.) (1997)
Navigare necesse est, Luxembourg: Service National de la Jeunesse
- Gomes, Rui (1998)
Mudanca d'Aires, Coimbra: Movimento Cristao para a Paz (YAP Portugal)
- Lauritzen, Peter (1998)
Intercultural learning: one big bluff or a learning strategy/or the future' *European Journal of Intercultural Studies* Vol.9 supplement
- Lawrie, Alain (1996)
The complete guide to creating and managing new projects: for charities and voluntary organisations, London: Directory of Social Change
- Phillips D.C. and Soltis, Jonas F. (1998)
Perspectives on learning. New York: Teachers College Press
- Siurala, Lasse (2000)
Discussion paper on the theoretical framework of 'non-formal learning, citizenship and 'participation', Strasbourg: Council of Europe Directorate of Youth and Sport
- Vassileff, Jean (1990)
La pedagogic de projet en formation de jeunes et adultes, 2^e ed., Lyon: Chronique Sociale

Управление человеческими ресурсами

- Belbin, R.M. (1981)
Management teams: why they succeed or fail, London: Heinemann
- Janis, I.L (1972)
Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes, Boston, MA: Houghton Mifflin



Oomkes, Frank (1994)

Training als Beroep. Deel 3, Oefeningen in interculturele vaardigheid, Amsterdam: Boom

Schneider, Susan C. and Barsoux, Jean-Louis (1997)

Managing across cultures, London: Prentice Hall

Snow, C.C. et al.

Transnational teams - a learning resource guide, ICEDR, Report

Watson, WE and Kumar, K. and Michaelsen, L.K

'Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogenous and diverse task group', The Academy of Management Journal

Получение финансирования

Clarke, S. and Norton, M. (1997)

The complete fundraising handbook, London: Directory of Social Change

Feek, W. (1988)

Can you credit it: grant givers' views on funding applications, Leicester: National Youth Bureau.

Smith, Mark (1981)

Organise I, Leicester: National Association of Youth Clubs

Villemur, Anne (1996)

Applying to a grant making trust: a guide for fundraisers. West Mailing: Charities Aid Foundation

Young People Now, July (1993)

INTERNET RESOURCES

For help with searching for funding and for information on existing foundations (March 1999). This list is not exhaustive!!

Charities Aid Foundation - <http://www.chari-tynet.org>

Information, resources, publications. Includes an international section.

Deutsches Spendeninstitut - <http://www.dsk.de>

Information in German and English on German charities, hints for donors, links to funding organisations in other countries and to international sites.

Eurodesk - <http://www.eurodesk.org/>

Information on European programmes

European Foundation Centre - <http://www.efc.be>

Links to other funders' sites and many corporate funders in Europe.

The Foundation Center - <http://fdncenter.org>

Based in the United States. Information on charities and private foundations. Advice on application writing and links to other sites. Includes an online bookstore and possibility of submitting questions to a reference librarian. Also gives information on funding outside the United States.

Fund-raising.com - <http://www.fund-raising.com/>

Concrete practical ideas and resources for fund-raising.

Funders Online - <http://www.fundersonline.org/>

A project of the European Foundation Centre and other international partners providing access to a range of European funding and grantmaking resources. The Funders Online Directory gives profiles of foundations and lists corporate funders' web sites. The Directory is searchable by funders areas of interest, indexed by subject focus, geographic focus, population focus and types of support.

Soros Foundation - <http://www.soros.org>

Private foundation operating in many European countries.



Авторы Ти-кита по проектному менеджменту

Бернар Абриньани (автор): служащий Министерства по делам молодежи и спорта Франции руководитель проектов в Национальном институте по делам молодежи и социальному образованию. Специалист по участию, социальному развитию, межкультурному образованию и международной молодежной работе.

Анн Дюссап (координатор, редактор): сотрудник Директората по делам молодежи и спорта – Совет Европы. ann.dussap@coe.int

Руи Гомеш (автор): независимый консультант в период написания Ти-кита, обладает большим опытом в области европейских курсов по подготовке менеджеров европейских проектов, особенно в сфере межкультурного обучения, прав меньшинств, Прав Человека и оценки. С марта 2000 Руи Гомеш работает в европейском молодежном центре в Будапеште, занимается программами и тренингом. rui.gomes@eycb.hu

Дирк де Вильдер (автор): независимый тренер и консультант. Специалист по экспериментальному обучению, межнациональной командной работе, коммуникации, тренингу лидеров международному проектному менеджменту.

Питер Мерри (редактор): независимый тренер и консультант в Гааге, специалист по межкультурному обучению, человеческой экологии, театру в образовании, урегулированию конфликтов и работе с группами.

Ален Руа: профессор, специализируется на тренинге учителей в Институте религиозного тренинга на факультете теологии в университете Страсбурга. В течение 10 лет работал в Совете Европы секретарем европейского комитета по делам молодежи и независимым тренером по проектному менеджменту и развитию в Центральной и Восточной Европе. Его добровольческая деятельность охватывает такие организации как Молодые европейские христиане и местные организации региона Эльзас–Лотарингия.





**Серия «Ти-киТ» в 2000 году
(по-английски и по-французски)**

**T-kit 1:
Организационный менеджмент**

**T-kit 2:
Методика обучения языкам**

**T-kit 3:
Межкультурное обучение**

**T-kit 4:
Проектный менеджмент**

*Планируется издать в 2001
(рабочие названия)*

**T-kit 5:
Как организовать тренинг**

**T-kit 6:
Добровольческая служба**

**T-kit 7:
Воспитание гражданства**

