Представительство
Христианского детского фонда
в Республике Беларусь

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ в некоммерческой организации

Проблема распространения ВИЧ-инфекции в Республике Беларусь сохраняет свою актуальность. Число ВИЧ-инфицированных продолжает расти, и на 1 июля 2006 года составило 7 417 человек[•].

Ощутимый вклад в деятельность по профилактике ВИЧ-инфекции, оказанию помощи и поддержки уязвимым группам вносят общественные организации, которые обладают квалифицированными специалистами, знаниями, уникальными технологиями и методами работы с уязвимыми группами. Для повышения качества предоставляемых услуг и развития новых видов услуг организациям необходимо развивать свою программную и организационную деятельность.

Учитывая актуальность данной проблемы, Представительство Христианского детского фонда в Республике Беларусь планирует ряд мероприятий, направленных на развитие умений и навыков у представителей общественных организаций по планированию, управлению, изучению потребностей клиентов.

Тренинг «Управление проектом в некоммерческой организации» поможет руководителям и менеджерам организаций повысить эффективность реализуемых проектов.

Сборник материалов является дополнением к тренингу.

Материалы разработаны в рамках проекта «Противодействие распространению эпидемии ВИЧ-инфекции в Республике Беларусь путем развития программ и услуг для уязвимых групп”.

Авторы-составители: В. Корж, С. Зинкевич.

Представительство Христианского детского фонда
в Республике Беларусь
220092, г. Минск, пр. Пушкина, 39 офис 16
тел/факс: 257-77-08, 257-77-09, 257-59-25
E-mail: office@ccf-belarus.org
www.ccf-belarus.org

[•] *Данные по эпидситуации предоставлены отделом профилактики СПИД РЦГЭиОЗ*

Содержание

Содержание…… . 3
Основные функции и компетенции руководителя проекта……. 4
Терминология…….……... 5
Что влияет на эффективность презентации…….…….. 6
Структура презентации……..…….. 7
Публичные выступления…… ...8
Презентации в PowerPoint……..…….. 11
График Гантта……... 13
Матрица приоритетов Эйзенхауэра.…….. 14
Образец формы распределения задач по приоритетам.……15
Ваш индивидуальный рабочий стиль……... 16
Распределение ответственности…… 18
Теория иерархии потребностей Маслоу..……... .. 19
Теория мотивации К. Альдерфера……....…… 20
Теория мотивации Герцберга…….…… 21
Теория мотивации Лока……..…… 22
Теория мотивации Макклеланда……..……..…… 24
Концепция партисипативного управления……. ..…… 26
Анализ карты мотиваторов…….…..……27
Типы и цели рабочих встреч……..…… 32
Тест проверки стоимости собрания…..……..…… ...33
Упражнение для подготовки встречи……. ..…… 34
Повестка дня встречи……..……..……...36
Перечень проектной документации, подлежащей хранению……37
Как писать истории успеха……..…… 38
Форма отчета……..…..……..…… ...39
Должностная инструкция……..……... 41
Процедуры в рамках управления проектом…….……43
П ериоды профессионального роста……..…… 44

Основные функции и компетенции руководителя проектов

Планирование → **Организация** → **Мотивация** → **Контроль**

Планирование

- График Гантта
- Личное и рабочее время
- Матрица Эйзенхауэра

Организация

- Рабочие встречи, собрания
- Презентации
- Публичные выступления
- Резюме
- Должностные инструкции

Мотивация

- Теории мотивации
- Карты мотиваторов

Контроль

- Перечень проектной документации, подлежащей хранению
- Процедуры в рамках управления проектом
- Отчет
- Истории успеха

Управление - как функция - целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты.
Управление - как процесс - совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на "входе" в продукцию на "выходе".

www.glossary.ru

Проект – это последовательность взаимосвязанных событий, которые происходят в течение установленного ограниченного периода времени и направлены на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата.

Бегьюли Ф. Управление проектом

Управление проектами - это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить эти требования и ожидания необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта.

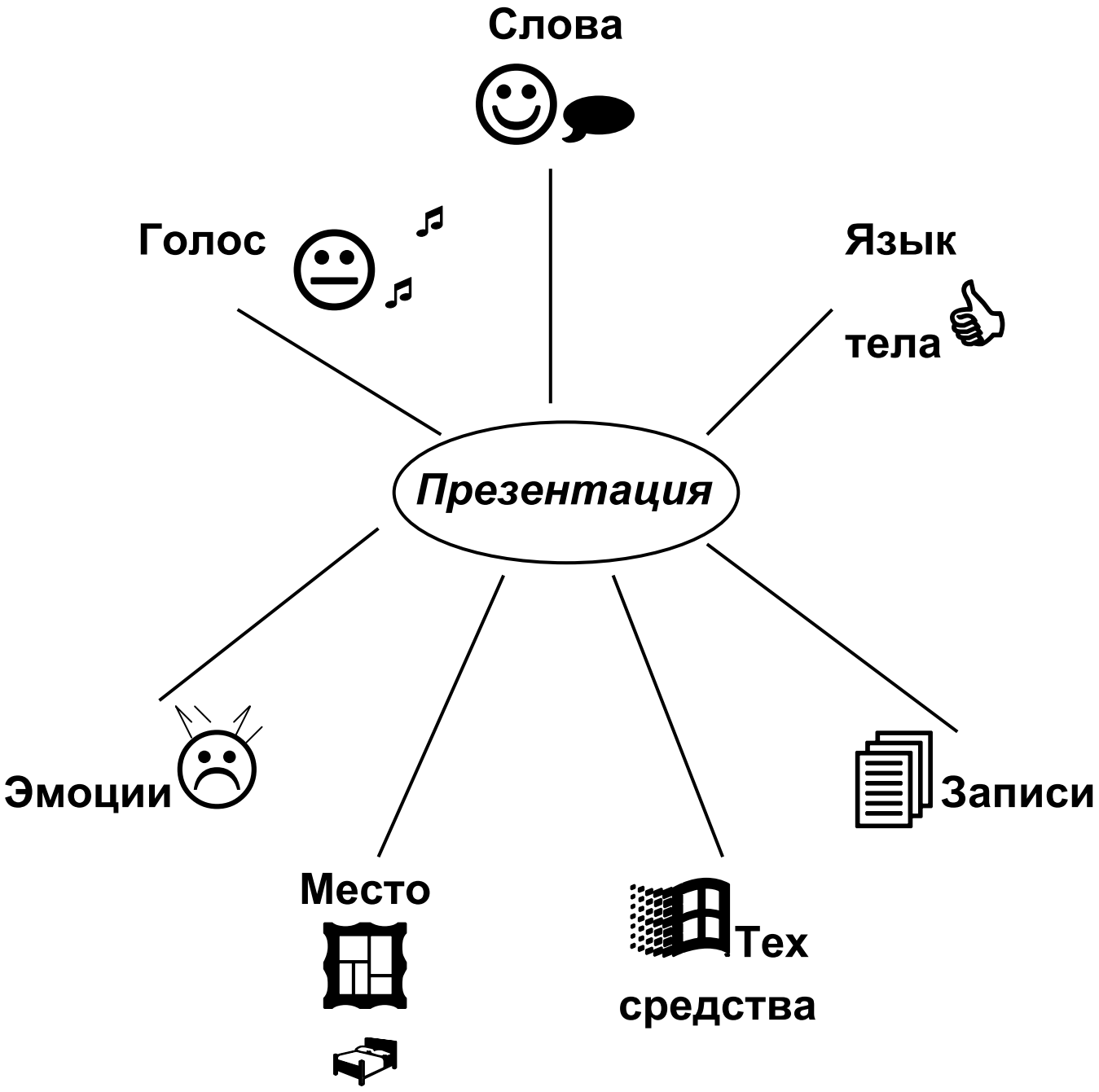
http://www.akdi.ru

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Процедура - документально зафиксированная последовательность выполнения элементов управленческого процесса, определяющая состав, очередность, содержание составляющих его операций.

www.glossary.ru

Что влияет на эффективность презентации



Структура презентации

Цель:

_____

_____

_____

Ожидаемые результаты:

1. _____

2. _____

Название_____

Основные моменты:

1. _____

2. _____

На каждый момент по 2-3 подкрепляющих факта:

1а_____

1б_____

2а_____

2б_____

Список идей на

– эффектное начало _____

_____

- эффектное завершение_____

_____

Публичные выступления

Начало выступления

В начале выступления хорошо:

Комплимент аудитории: *"Я рад, что мне предстоит выступать здесь. Ведь именно здесь собрались люди, которые добились всего в жизни своим трудом..."*

Демонстрация того, что у выступающего есть нечто общее с аудиторией: *"Мне, как и многим из здесь присутствующих, пришлось создавать проект "с нуля".*

Вопрос к аудитории: *"Скажите, а кто из присутствующих здесь..."*

Включение в беседу: *"Представьте себе, что мы сейчас находимся в...."*

Цитата или история, отражающая тему выступления: *"Не спрашивай, по ком звонит колокол. Он звонит по тебе". ВИЧ/СПИД не щадит никого и касается каждого. И поэтому касается меня", - так выражает своё мнение Владимир Познер».*

Связь своего выступления с фактами сегодняшнего дня: *"По дороге сюда я встретил в холле незнакомого человека, который мне улыбнулся. И мне сразу стало спокойней и уютнее в незнакомом месте. А в вашей жизни...?"*

Практическое действие, иллюстрирующее тему Вашего выступления. Например, прикрепите себе на грудь красную ленточку ☙ , а затем обратитесь к аудитории с вопросом: *«Заметна ли эта ленточка для вас? Знаете ли вы, что символизирует эта ленточка? Как много людей вы встречаете в обыденной жизни с таким знаком? Как вы думаете, насколько сложно общественной организации изготовить или прибрести такую ленточку для себя или для своих друзей?»* Таким образом Вы можно перейти к презентации проекта поддержки ЛЖВС.

Нестандартное вступление: *"Вы ожидаете очередную скучную лекцию, на которой можно поспать. Вы будете разочарованы, - потому что поспать вам не удастся!"*

Ошибки во время начала выступления:

Извинения: *"Я не очень подготовлен к этому выступлению...", "Вообще эту тему невозможно рассмотреть за столь короткий срок...", "Я не оратор..."*

Банальности: *"Ну, это и так все знают..."*

Начало выступления с цитирования предыдущего оратора. Люди могут подумать, что идет продолжение предыдущего выступления.

Подача информации

В ходе подачи материала хорошо:

Понятный аудитории язык, без сленговых слов и профессиональных терминов, кроме случаев, когда это необходимо.

Образная речь, использование сравнений

Тон голоса, который помогает правильно расставлять акценты в выступлении. Бодрый тон - призывает. Мягкий, "теплый" тон - создает атмосферу доверия.

Паузы, которые подчеркивают важность сказанного.

Обращение к своему конспекту только для ключевых моментов - тезисы, заголовки, цитаты, - а не чтение всего выступления.

"Открытая" поза перед аудиторией: ноги и руки не скрещены, руки при жестикуляции ладонями вверх.

Зрительный контакт с аудиторией. Обводите присутствующих взглядом. Самые важные моменты проговаривайте самому важному человеку в аудитории.

Сопровождение своих слов выразительной, но не чрезмерной жестикуляцией.

Привлечение внимания присутствующих к наглядным материалам с помощью ручки или указки.

Вредят выступлению:

Монотонность - можно усыпить любую аудиторию, монотонно и нудно рассказывая материал.

Слова – паразиты, которые периодически «входят в моду». Слова «как бы», «на самом деле», «понимаете» употребляются очень часто и "загрязняют" речь

Звуки-паразиты: «м-м-м», «э-э-э».

Чтение материала, который находится перед аудиторией на экране, и люди итак могут его легко прочитать.

Эффектное завершение

В конце выступления хорошо:

Подведение итога сказанному, повторение главной мысли выступления: *"Таким образом, главной мыслью данного выступления является..."*

Побуждение к деятельности, напутствие: *"Теперь вы имеете эффективный инструмент, который позволит вам…"*

Повторение фразы, с которой Вы начали свое выступление: *"Вот почему я считаю, что..."*

Шутка или цитата, иллюстрирующая основной тезис выступления.

Комплимент аудитории: *"Я рад, что мне выпала часть поделиться знаниями со столь профессиональной аудиторией".*

Раздача слушателям чего-либо на память о Вашем выступлении: *"На выходе из аудитории вы сможете взять рекламные материалы проекта, о котором я вам рассказал".*

Примеры неудачной концовки

"На эту тему еще долго можно говорить".

"Спасибо, что дали мне слово".

"К сожалению, у меня не было времени подготовиться получше"

"Лимит времени не дает мне возможности сказать все то, что я хочу сказать по этому поводу".

Презентации в PowerPoint: 10 советов и предостережений

1. Используйте эффектные материалы для оформления своего выступления.
В каком-то смысле простота использования программы PowerPoint является ее худшим врагом. Создание эффектных слайдов и картинок может быть простым и увлекательным занятием, однако не следует забывать, что PowerPoint не предназначается для автономного использования. Аудитория хочет слышать ваше выступление, а не смотреть на изображения, мелькающие на экране. Создайте убедительную презентацию PowerPoint, но позаботьтесь о том, чтобы ваши собственные высказывания были не менее яркими. «PowerPoint не проводит презентации, а создает слайды, — говорит Мэтт Торнхилл (Matt Thornhill), президент фирмы Audience First из г. Мидлотиан (штат Вирджиния), предлагающей консультационные услуги по проведению презентаций. — Не следует забывать, что слайды играют роль вспомогательного средства во время устного выступления».

2. Не усложняйте презентацию.
Вы наверняка видели презентации, созданные в PowerPoint и других программах, которые явно вызывают у докладчика большее воодушевление, чем сама тема обсуждения. Порой возникает такое ощущение, что автор презентации просто влюблен в каждую созданную им линию, завитушку и спецэффект. Однако наиболее эффектные презентации PowerPoint просты. Такие презентации содержат понятные диаграммы и графику, подчеркивающую речь докладчика. Некоторые советуют ограничиться пятью словами в строке и пятью строками на каждом слайде. «Не следует перегружать презентацию текстом и графикой, — считает Керр. — Не нужно вываливать все на один экран».

3. Сведите количество цифр и статистики к минимуму.
Одним из привлекательных аспектов PowerPoint является возможность представления идей и высказываний докладчика в краткой форме. Сложно донести мысль через нагромождения цифр и статистики. Эффектная презентация PowerPoint не содержит большего количества цифр. Лучше оставить эти данные для последующего, более подробного изучения, включив их в раздаточные материалы, предлагаемые по окончании презентации. Если необходимо подчеркнуть какие-то статистические данные в презентации, воспользуйтесь рисунком или фотографией. «Например, когда я рассказывала о распространенности болезни Альцгеймера, я не стала показывать аудитории цифры, а использовала фотографию старой женщины», — рассказывает Керр.

4. Не повторяйте то, что написано на слайдах PowerPoint.
Одной из наиболее распространенных и вредных привычек среди пользователей PowerPoint является чтение текста на слайдах. Это не только избыточность (неужели ваша роль состоит лишь в том, чтобы щелкать мышью?), но и верный способ сделать скучной любую, даже самую яркую презентацию. Показ презентации должен сопровождаться устной речью, дополняющей и описывающей (но не пересказывающей) отображаемую на экране информацию. «Даже при использовании PowerPoint необходимо общение докладчика с аудиторией, — считает Роберта Прескотт (Roberta Prescott), сотрудник фирмы The Prescott Group из Коннектикута,

занимающейся консалтингом в области коммуникаций. — Люди пришли на презентацию не для того, чтобы рассматривать вашу спину».

5. Делайте своевременные замечания.
Еще одна распространенная проблема — совпадение по времени замечаний докладчика с отображением нового слайда PowerPoint. Это лишь рассеивает внимание аудитории. При правильном планировании презентации PowerPoint сначала должен отображаться новый слайд и аудитории дается какое-то время на то, чтобы прочитать и усвоить информацию, а затем следуют комментарии докладчика, уточняющие и дополняющие показанное на экране. «Это вопрос синхронизации, — говорит Керр. — Не начинайте говорить, пока аудитория не прочитает информацию на слайде».

6. Делайте перерывы.
Как уже было отмечено, PowerPoint лучше всего использовать в качестве визуального дополнения к устному выступлению. Опытные пользователи PowerPoint не стесняются время от времени показывать аудитории пустой экран. Это не только позволяет слушателям отдохнуть, но и помогает сфокусировать внимание во время устного общения, например в ходе группового обсуждения или при ответе на вопросы аудитории.

7. Используйте яркие цвета.
Яркий контраст между текстом, графикой и фоном помогает донести до слушателей мысли и эмоции.

8. Импортируйте дополнительные рисунки и фотографии.
Не ограничивайтесь тем, что предлагает PowerPoint. Используйте внешние рисунки и фотографии, а также видео, чтобы украсить и разнообразить свою презентацию. «Я часто включаю в презентацию одну-две короткие видеозаписи, — рассказывает технический консультант из Нью-Йорка Рэмон Рэй (Ramon Ray). — Это добавляет юмор, лучше передает мысль и раскрепощает аудиторию».

9. Предлагайте раздаточные материалы в конце, а не в середине презентации.
Кто-то может не согласиться со мной. Но ни один докладчик не захочет выступать перед аудиторией, которая занята чтением его собственной речи в кратком изложении. Если слушателям не требуется просматривать раздаточные материалы во время выступления, лучше предоставить их в конце презентации.

10. Отредактируйте презентацию перед выступлением.
Никогда не забывайте об аудитории. Подготовив слайды PowerPoint в черновом варианте, отредактируйте их, представив, что вы — один из слушателей. Если что-то покажется непривлекательным, отвлекающим или непонятным, правьте безжалостно. В большинстве случаев такая правка хорошо отражается на качестве презентации в целом.

http://www.microsoft.com/rus/smallbusiness/themes/teamwork/article3.mspx

График Гантта

(на примере подготовки и проведения тренинга «Управление проектом»)

№	Деятельность	Длит	Ответств	Июль 01-07	Июль 08-14	Июль 15-21	Июль 22-31	Август 01-07	Август 08-14	Август 15-21	Август 22-31
1	Разработка модуля тренинга «Управление проектом»	2д.	В.Корж, С.Зинкевич								
2	Разработка сборника к тренингу	4д.	В.Корж, С.Зинкевич								
3	Логистика (питание, проживание, канцтовары, помещение, размножение раздаточных материалов)	2д.	С.Зинкевич								
4	Приглашение участников тренинга	2д.	С.Зинкевич			**17**	**23**				
5	Проведение тренинга «Управление проектом»	2д.	В.Корж, С.Зинкевич				**29-30**				
6	Составление отчета по результатам тренинга	1д.	В.Корж, С.Зинкевич					**3**			
7	Сдача отчета руководству	1д.	С.Зинкевич					**4**			
8	Проведение послетренинговой оценки	2д.	С.Зинкевич								**22, 31**

Матрица приоритетов Эйзенхауэра

В зависимости от срочности и важности Эйзенхауэр предложил 4 категории приоритетности дел:

	СРОЧНЫЕ ДЕЛА	**НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА**
	I - Срочное и важное	**II - Важное, но не срочное**
ВАЖНЫЕ	Разрешение кризисов Неотложные задачи Проекты, у которых подходят сроки сдачи	Планирование новых проектов Оценка полученных результатов Превентивные мероприятия Налаживание отношений Определение новых перспектив, альтернативных проектов
	III - Срочное, но не важное	**IV - Не срочное и не важное**
НЕВАЖНЫЕ	Прерывания, перерывы Некоторые звонки Некоторые совещания Рассмотрение неотложных материалов Общественная деятельность	Рутинная работа Некоторые письма Некоторые звонки "Пожиратели" времени Развлечения

Образец формы распределения задач по приоритетам (на основе матрицы Эйзенхауэра)

Распределение ежедневных задач по приоритетам			
Срочное и важное - высокий приоритет!		***Важное, но не срочное - средний приоритет***	
Наименование	Время выполнения	Наименование	Время выполнения
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
Срочное, но не важное - средний приоритет		***Не срочное и не важное - низкий приоритет!***	
Наименование	Время выполнения	Наименование	Время выполнения
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	

Ваш индивидуальный рабочий стиль: анализ матрицы Эйзенхауэра

Задание

Выпишите из Вашего еженедельника/дневника план одного дня. Распределите сделанное по четырем квадрантам Матрицы Эйзенхауэра с указанием затраченного времени. Подсчитайте, как распределились Ваши работы по четырем квадрантам.

Обработка результатов

Анализ матрицы Эйзенхауэра показал, что индивидуальный рабочий стиль тех или иных людей определяется типом дел, которыми они предпочитают заниматься на работе. Определите, к какому типу сотрудников Вы относитесь.

Квадрант I. Трудоголики.

Если Вы живете по его правилам, это стресс и кризис. Сроки и взрывы, управление кризисом, новые сроки и новые кризисы. Постоянный стресс убивает вначале способности мыслить и анализировать, затем возникают проблемы со здоровьем. Надежда, что дела из квадранта I будут закончены и потом начнется новая, наполненная смыслом и более размеренная жизнь, ни что иное, как пустой звук. Стресс и кризис - это образ жизни, они переходят в привычку, человек становится зависимым от них и чувствует себя ненужным, если вдруг постоянное давление этих двух факторов вдруг по каким-то причинам заканчивается на какое-то время.

Людей, ведущих такой образ жизни, часто называют трудоголиками (workoholics). Они обладают даром чрезвычайно быстро думать и принимать решения, любят работать хорошо и живут только работой. У них высокие стандарты выполнения работы и они не прощают бездеятельности и безынициативности. Трудоголики любят соревнование и ненавидят рутину, выполняют несколько дел сразу и прекрасно умеют работать в нескольких направлениях одновременно. Им трудно прекратить работу в конце дня. Их эксплуатируют или, во всяком случае, пытаются подсунуть свои дела все, кому не лень. Трудоголики редко добиваются большого успеха или получают повышение, поскольку и начальник, и все их окружение безумно боятся потерять “палочку-выручалочку”, безотказного человека, готового просидеть над проектом месяц без выходных. Трудоголики - люди высокой профессиональной подготовки, однако часто довольно ограниченного кругозора. Им недостает времени вникнуть в проблемы будущего, все заслоняет текущее управление кризисом. При всем уважении к людям, умеющим хорошо работать и делающим это на самом высшем уровне, надо сказать, что такой образ жизни к успеху не приведет.

Квадрант II . Я в замке король.

Задумайтесь, пожалуйста, чем отличаются дела из квадрантов I и II? Оба подпадают под определение важных и казалось бы, что со временем дела квадранта II должны автоматически перейти в квадрант I? Отличие, однако, заключается в другом. Поскольку активности квадранта I требуют немедленного принятия решений и незамедлительных действий, они воздействуют на Вас, в то время как Вам отведена роль пассивного исполнителя поставленной срочной и важной задачи.

В квадранте II ситуация меняется на диаметрально противоположную. Вам отведена роль активного лидера, Вы можете влиять на способ решения задачи, выбор метода, установление листа приоритетов, определение команды исполнителей. Вы управляете всеми активностями, перечисленными в квадранте II!

Чтобы добиться успеха, надо воспитать в себе лидера, человека ответственного не только за других, но и в первую очередь за себя самого. За свою карьеру, семью, своих сотрудников, свои служебные и жизненные интересы. Чтобы стать лидером, надо научиться выбирать и делать “правильные” дела. Чтобы определить, какие дела в настоящий момент представляют для Вас стратегический интерес, необходимо научиться устанавливать правильные приоритеты.

Квадрант III. Суета сует или Крошечка-Хаврошечка

Обычно люди, занимаясь деятельностью, перечисленной в квадранте III, считают, что они находятся в квадранте I. Их деятельность представляется им не только действительно срочной, но и чрезвычайно важной. Однако это не так. Если Вы поразмыслите, сколько времени Вы могли бы сэкономить, если бы закончили телефонный разговор, как только получили необходимую информацию, быстро и эффективно провели заседание, установили часы, в которые Вы могли бы заняться Вашей непосредственной работой без помех, Вы несомненно пришли бы к выводу, что Вы неразумно тратите Ваше время, точнее говоря, Вашу жизнь, на какие-то дела, которые можно было бы выполнить гораздо быстрее и эффективнее. Заполните приведенную ниже таблицу потерь Вашего рабочего времени и придите, наконец, в ужас от того, сколько времени Вы тратите впустую! И пусть этот комплекс вины преследует Вас до тех пор, пока Вы не освоите технику экономии времени. Вы уже научились делегировать неотложные и важные задачи и частично освободили себя от управления кризисами квадранта I. Поэтому выполнение срочных, но не жизненно важных работ из квадранта III тем более можно и нужно делегировать. Освойте техники экономии времени, ознакомьте с ними Ваших сотрудников, и Вы получите солидный запас времени, которое Вы потратите на действительно важные мероприятия, которые приведут Вас к намеченной цели.

Квадрант IV.

Либо Вы тунеядец, либо Вам срочно нужно менять работу. Люди, стремящиеся и добивающиеся успеха, избегают заниматься делами из квадрантов III и IV.

Распределение ответственности

Мои проблемы	Степень участия (Я / Другие)	Распределение ответственности (Я / Другие)
1.		
2.		
3.		

www.kolontay.biz

Теория иерархии потребностей Маслоу

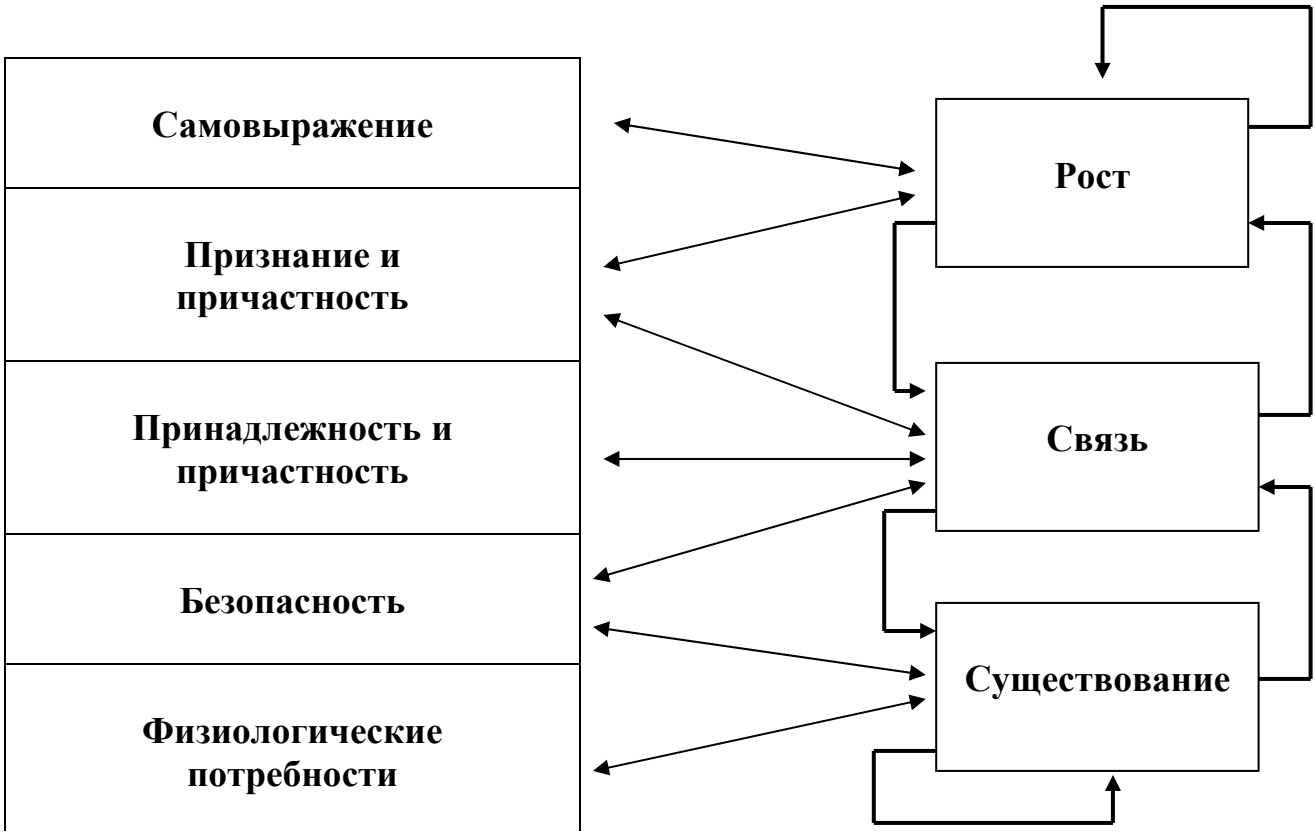
Пример связи потребностей, их проявления и средств удовлетворения

Группа потребностей	Форма проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей
Самовыражение	Стремление к достижению результатов	Предоставление творческой работы
Признание и самоутверждение	Желание занимать определенное положение в коллективе	Присвоение рангов или званий
Принадлежность и причастность	Стремление к установлению дружеских отношений	Поощрение создания неформальных групп
Безопасность	Стремление к предотвращению опасных изменений	Создание системы страхования
Физиологические потребности	Желание регулярно и качественно питаться	Создание легко доступных систем питания

Теория мотивации К. Альдерфера (ERG-теория)

К. Альдерфер несколько переработал иерархию потребностей Маслоу, предложив выделить три основные группы потребности:

а) экзистенциальные (**E**xistence) - Существование
б) социальные (**R**elatedness) - Связь
в) развития (**G**rowth) - Рост



Соотношение иерархии потребностей
теории Маслоу и теории Альдерфера

Двухфакторная теория мотивации Герцберга

На удовлетворенность работой влияют следующие факторы:
— достижения (квалификация) и признание успеха,
— работа как таковая (интерес к работе и заданию),
—- ответственность,
— продвижение по службе,
— возможность профессионального роста. Эти факторы Герцберг назвал «мотиваторами».

В свою очередь, **на неудовлетворенность работой влияют совсем иные факторы:**
— способ управления,
— политика организации и администрация,
— условия труда,
— межличностные отношения на рабочем месте,
— заработок,
— неуверенность в стабильности работы,
— влияние работы на личную жизнь.

Эти внешние факторы получили название «гигиенических» факторов.

Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связывались с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении. Факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связывались с недостатками работы и внешними условиями. С этими факторами легко связать неприятные ощущения, которых необходимо избегать. По мнению Герцберга, факторы, вызывающие удовлетворенность и неудовлетворенность работой, не являются противоположностями в одном и том же измерении.

Рис. 2. Традиционный подход к оценке удовлетворенности трудом и двухфакторная модель Ф. Герцберга

Удовлетворенность работой вызывают только мотивационные факторы, положительное развитие которых может повысить мотивацию и удовлетворенность от нейтрального состояния до «плюса».

Целевая теория мотивации Лока

Поведение направляется и руководствуется целями, и в этом состоит подлинное значение процесса постановки целей с точки зрения мотивации и повышения результативности и производительности. Цели, таким образом, обладают следующим мотивационным содержанием:

1) концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях;
2) служат в качестве эталонов, с которыми сопоставляются результаты;
3) являются основанием оценки затрат ресурсов;
4) могут влиять на структуру и процедуры организационных систем;
5) отражают мотивы и особенности как индивидов, так и организаций.

Кроме того, сам процесс целеполагания может служить мотивирующим средством, формируя ориентацию на достижение результатов.

Во-первых, исследования показали интересную зависимость между трудностью цели и мотивацией. На начальном этапе работы мотивация, как правило, достаточно высока, а трудность цели явно не оценивается. Она занижается даже в том случае, если по всем объективным показателям задачу никак нельзя отнести к простым. Трудность задачи на короткий срок «заводит»» индивида, еще не вполне осознавшего, как много усилий от него потребуется. В результате его мотивация и результативность на непродолжительное время возрастают. Однако «сопротивление» задачи очень скоро проясняет всю трудоемкость достижения цели, и мотивация, а вслед за ней и результативность резко снижаются.

Если же трудные цели подробно объяснены и растолкованы, то начальный энтузиазм значительно ослабевает, и индивид медленнее «разогревается», постепенно активизируя спои усилия. Однако по мере осознания цели, мотивация начинает увеличиваться, и результативность становится выше. При этом рост мотивации и производительности имеют значительно более продолжительный и устойчивый характер.

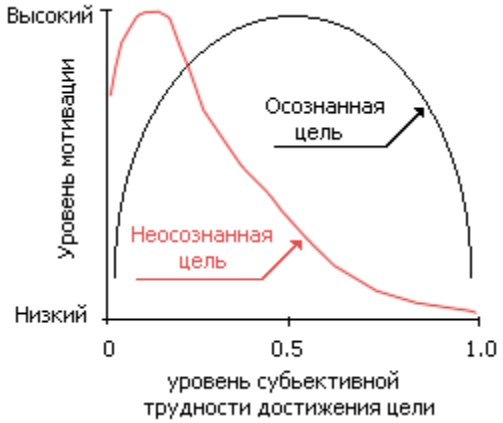


Рис. 4. Зависимость между мотивацией и уровнем трудности достижения цели при разной степени осознанности цели

Если рассмотреть эту зависимость с точки зрения теории ожидания, то можно сказать, что при высоких ожиданиях индивид оценивает вероятность того, что цель достижима, как весьма высокую. В то же время, мотивация в этом случае очень низка. По мере уменьшения ожиданий, т. е. когда цель все больше воспринимается как отнюдь нелегкая задача, мотивация усиливается до момента, когда возникают серьезные сомнения в достижимости цели. Мотивация исчезает окончательно к моменту осознания полного отсутствия возможности достижения цели. Практический вывод этих исследований состоит в том. что для выполнения труднодостижимых целей менеджер должен сделать все, чтобы внушить работнику субъективное представление о том, что он способен добиться цели.

Во-вторых, исследования показали, что при постановке конкретных, ясных и четких целей возрастает вероятность того, что работник будет более мотивированно действовать в соответствии с такими целями. Исследования подтверждают гипотезу о положительном влиянии, которое четкая постановка целей оказывает на мотивацию и результативность.

По мере того, как цели становятся более конкретными и работники четче представляют стоящие перед ними задачи, их мотивация непрерывно усиливается. Однако это происходит лишь до момента, когда конкретность цели начинает превращаться в ограничения, препятствующие творческой активности работников. И чем больше и жестче становятся формальные ограничения, тем ниже падает уровень мотивации.

1. Для высокой мотивации и контроля за своим поведением перед работниками должны быть сформулированы специфические цели деятельности.
2. Цели перед работником должны быть сформулированы менеджером или же выработаны работником и менеджером совместно. Второй вариант выработки целей особенно полезен при неприятии цели работником.
3. Уровень устанавливаемой цели должен быть достаточно высоким с тем, чтобы цель могла восприниматься работником как определенный «вызов» его мастерству и способностям. Однако она не должна быть чрезмерно завышенной, не оставляя работнику ни какой надежды на ее достижение.
4. Работники должны постоянно получать информацию о результатах деятельности, позволяющую видеть прогресс, а при необходимости иметь возможность самостоятельно пересматривать свои цели.

МОТИВАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ ПРИОБРЕТЕННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАККЛЕЛЛАНДА

Потребности:

Достигать **Соучаствовать** **Властвовать**

Проявления потребности достигать

1. Стремление самостоятельно ставить свои цели (умеренно сложные)
2. Склонность делать умеренно рискованные решения
3. Ожидание немедленной обратной связи
4. Готовность брать на себя персональную ответственность
5. Удовлетворенность от результата завершенной работы
6. Поглощенность поставленной задачей

Проявления потребности соучаствовать

7. Стремление к дружеским отношениям с окружающими
8. Стремление выполнять работу в активном взаимодействии с другими

Проявления потребности властвовать

9. Стремление контролировать ресурсы и процессы, протекающие вокруг
10. Стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведения
11. Стремление брать на себя ответственность за действия и поведение других людей

Характеристики лиц с высокой мотивацией властвования тип 1:

- Стремятся к власти ради властвования, возможности командовать другими
- Концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции, а не на приоритетах организации

Характеристики лиц с высокой мотивацией властвования тип 2:

- Стремятся к власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач
- Определяют цели, ставят задачи перед коллективом
- Участвуют в процессе достижения целей

Для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа.

Концепция партисипативного управления

При разработке системы мотивации работников важно знать их отношение к ценностям коллектива и к нормам поведения в данной организации.

Отношения человека к ценностям и нормам поведения в организации

Область 1 («преданный и дисциплинорованный работник»): работник хорошо относится к организации труда, разделяет взгляды руководства, приемлет нормы поведения в организации

Область 2 («оригинал»): работник разделяет взгляды руководства и ценности организации, но не приемлет нормы поведения в ней из-за своих особенных черт характера

Область 3 («приспособленец»): работник не разделяет взгляды руководства, ценности организации, но выполняет все нормы установленного поведения в этой организации

Область 4 («бунтарь»): работник не разделяет взгляды руководства, ценности организации и не приемлет нормы поведения в этой организации.

Анализ карты мотиваторов

Проективные вопросы

1. Что стимулирует людей к эффективной работе?
2. Что нравится людям в работе?
3. Почему человек выбирает ту или иную профессию?
4. Что может вынудить человека уволиться?
5. Какой коллектив работает наиболее продуктивно?
6. В каком коллективе сотрудники чувствуют себя наиболее комфортно?
7. Какие качества характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?
8. Почему люди стремятся сделать карьеру?

Мотиватор	**Интерпретация**	**Выводы**
Деньги, мат.стимул, зарплата	Не интерпретируется	
Вышеприведенные мотиваторы упоминаются два и более раз	Слишком большой интерес к материальному аспекту	Человек мотивируется только деньгами, поэтому чрезвычайно желательно сформировать у него дополнительные мотиваторы, в противном случае он с легкостью поменяет работу исходя только из материальных соображений
Данные мотиваторы не упоминаются вообще	Материальный фактор практически не имеет значения.	Надо иметь в виду, что при потере интереса или субъективных стимулов человек часто перестает работать эффективно
Соответствие оплаты результатам труда, справедливость оплаты, оплата в соответствии с вкладом	Большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие сотрудником ее справедливости или несправедливости в соответствии с результатами труда	Для такого человека наиболее важна справедливость оплаты труда. Ему необходимо понимание причинно-следственных связей, о чем следует помнить для того, чтобы эффективно управлять сотрудником.
Оценка, похвала, вознаграждение и т.п.	Внешняя референция, наиболее значимыми для человека являются факторы внешней субъективной оценки.	Такого сотрудника необходимо хвалить. Следует проявлять осторожность, критикуя его или давая его деятельности негативную оценку.

Слава, почет и т.п.	Человек слишком ориентирован на признание, часто имеет серьезные комплексы.	Необходимо быть очень осторожным при оценке деятельности такого сотрудника, т.к. желание быть на виду очень часто становится самоцелью. Такой человек нередко может вступать в конфликты для того, чтобы выделиться.
Карьера, карьерный рост, перспектива и т.п.	Ориентация на карьерный рост, если встречается более одного раза – преувеличенная значимость карьерного роста.	Эффективен, если видит перспективы карьерного роста. Не стоит брать на тупиковые должности. Если не видит перспектив, может вступать в конкуренцию с руководителем, проявлять амбициозность.
Статус	Ориентация не столько на реальные, сколько на статусные моменты	Легче всего мотивировать статусными факторами без изменения зоны ответственности.
Профессиональный рост, мастерство, развитие и т.п.	Ориентация на профессиональное развитие и рост как на самостоятельную ценность	Такого сотрудника мотивирует обучение, повышение квалификации, для него крайне значимо экспертное влияние руководителей.
Совпадение, понимание целей, идея	Наиболее эффективен в тех ситуациях, когда понимает и разделяет цели более высокого уровня	Такой сотрудник эффективен только тогда, когда при постановке цели ему разъясняется необходимость ее достижения и ее значимость для компании. Если не разделяет общих целей, может быть малоэффективен.
Четкая цель	Необходимость четких формулировок либо отрицательный опыт в данной сфере	Человек либо не умеет, либо не хочет работать в условиях размытой зоны ответственности, при нечеткости формулировок целей, как правило, не стремится или не может их достичь.

Результат	Самоценна ориентация на результат	Сотруднику такого типа необходимо ставить завышенную планку целей.
Азарт, соревнование, стремление быть лучше и т.п.	Для эффективной работы необходимо постоянно иметь возможность сравнивать свой результат с результатами других людей или с уже достигнутыми собственными результатами.	Эффективны конкурсы, диаграммы успеха и т.п.
Интерес	Ориентация на интересную работу, однако необходимо знать, что под этим понимается	Такому сотруднику необходимо постоянно показывать что-то новое и интересное в работе. Его мотивируют повышение квалификации, возможность увидеть новые грани в работе. Опасность заключается в том, что при потере интереса такой человек утрачивает эффективность. Малопригоден для рутинной работы.
Полномочия, ответственность, самостоятельность	Заинтересованность в высоком уровне самостоятельности	Такому сотруднику необходимо давать достаточно большую свободу в принятии решений, показывать реальные достижения и полномочия в том круге задач, за который человек отвечает. В случае его общей успешности имеет смысл расширять этот круг
Хороший руководитель, личность руководителя	Ориентация в значительной степени на личность руководителя. Именно личность руководителя будет оказывать значительное влияние на мотивированность сотрудника	Стоит использовать харизматическое влияни. Не следует забывать о том, что при отсутствии личного взаимопонимания с руководителем эффективность сотрудника может значительно снизиться.
Отношения, коллектив, микроклимат и т.п.	Значительная степень ориентации на отношения с людьми как на один из важнейших факторов	Человек непременно должен вписываться в коллектив и корпоративную культуру. При работе важно чувство локтя. В большей степени человек мотивируется пользой для всего коллектива и своей репутацией в

		коллективе.
Равноправие в отношениях	Значительные амбиции, неумение работать под давлением	Такие сотрудники слабо управляемы, и подобная мотивация приемлема только для руководителей достаточно высокого уровня
Желание	Человек ориентирован на ту работу и ситуацию, которая вызывает желание работать или проявлять себя	При изменении структуры желаний возникает опасность того, что человек вообще перестанет работать.
Самореализация	Высший уровень мотивации	Прекрасно для работ, предполагающих творчество, неприемлемо - для рутинных
Нормальный...	Отрицательный опыт в данной или болезненное отношение к данным факторам	Выяснить, в чем причина, и исходя из этого принимать решения
Избегание неприятностей и т.д.	Избегающий человек	Во многих случаях для такого сотрудника более эффективно наказание, нежели поощрение. Возможны низкая самооценка и неуверенность в себе
Гигиенические факторы	Значимы факторы внешнего комфорта; возможен негативный опыт в данной сфере	Такая мотивация неприемлема для высоких позиций.

Анализ карты мотиваторов

Упражнение

Факт	**A** • **Стремление к совершенству** • **Вознаграждения** • **Страх перед неблагоприятным исходом**	**B** • **Интерес** • **Деньги** • **Результат** • **Команда**	**C** • **Отношения между людьми** • **Материальная стимуляция** • **Возможность реализовывать свой профессионализм**
Новый проект			
Повышение квалификации во внерабочее время (участие в тренингах на выходные)			
Перевод в другой проект на аналогичную должность			
Наставничество над новыми сотрудниками без дополнительной оплаты			
Существенный рост объема работы			
Карьерный рост через полгода			

Типы и цели рабочих встреч

Типы	Цели
Инструктивная встреча	Предоставление/передача информации
Исследовательская встреча	Сбор информации
Совещательная встреча	Обмен информацией
Консультативная встреча	Обмен мнениями/взглядами
Коллегиальная встреча	Принятие решений

* По материалам Ричард Бланделл *“Эффективные бизнес-коммуникации”.* СПб., “Питер”, 2000

Тест проверки стоимости собрания

a) Общая сумма месячных зарплат или ставок всех, кто участвует в собрании = _____

b) Обязательные платежи, начисляемые на фонд заработной платы
(умножьте (a) на 40%) = _____

c) Накладные\дополнительные расходы **(умножьте (a) на 25-40%)** = _____

d) Подсчитайте стоимость рабочего часа собрания **(a+в+c) : 168 часов в месяц)** = _____

e) Собрание длится _____ часов

f) Стоимость времени собрания **(d x e)** = _____

g) К стоимости собрания следует также прибавить стоимость размножения материалов, расходов на почту, связь, транспорт, аренду помещения и т.п. _____

h) Итого стоимость собрания **(f+g)** = _____

Упражнение для подготовки встречи

✍ *Сформулируйте проблему, которую собираетесь решать*

_____

_____

✍ *Почему встреча представляется наилучшим способом для решения данной проблемы*

_____

_____

✍ *Какова цель встречи*

_____

_____

✍ *Кто может повлиять на достижение цели встречи*

Список лиц	Желательно, чтобы участвовал	Нежелательно, чтобы участвовал

✍ *Каким образом сообщить потенциальным участникам о предстоящей встрече*

_____

✍ *Какое время будет наиболее подходящим для встречи*

_____

✍ *Какое место будет наиболее удобным для встречи*

_____

✍ *Какие материалы должны быть подготовлены и розданы участникам*

_____

_____

✍ *На каком этапе и каким образом материалы будут розданы участникам*

_____

_____

✍ *Кто это сделает* _____

_____

✍ *Должны ли участники предварительно подготовиться* _____

✍ *Кто и что должен подготовить*

Имя, фамилия	Контакты	Что должен подготовить

✍ *Какие технические средства могут понадобиться во время встречи*

_____

_____

✍ *Что еще может понадобиться*

_____

_____

✍ *Нужно ли вернуться к результатам предыдущего собрания* _____

✍ *Ход встречи*

№	Промежуточная цель	Путь достижения

✍ *Кто будет вести встречу*

_____

✍ *В какой форме будут зафиксированы итоги(продукты) встречи* _____

_____

✍ *Кто будет обобщать материалы встречи и готовить отчет*

_____

ПОВЕСТКА ДНЯ ВСТРЕЧИ

Место проведения _____

Время начала_____

Время завершения_____

Цель встречи_____

№	Темы/вопросы для обсуждения	Выступающий	Ведущий встречи/ фасилитатор	Отведенное время

ПРИЛОЖЕНИЯ К ПОВЕСТКЕ ДНЯ

Список участников:

1.
2.
3...

Информационные материалы

-
-
-

Перечень проектной документации, подлежащей хранению

☑

- ☐ Копия проекта, одобренного донором
- ☐ Подписанное соглашение с донором
- ☐ Рабочий план проекта
- ☐ Все измененные версии проекта и рабочего плана (в случае, если изменения вносились)
- ☐ Должностные инструкции сотрудников
- ☐ Резюме всех сотрудников проекта, в т.ч. приглашенных экспертов, консультантов, тренеров
- ☐ Протоколы рабочих совещаний проектной группы
- ☐ Корреспонденция по проекту
- ☐ Отчеты, предоставляемые донору
- ☐ Отчеты о проводимых в рамках проекта мероприятиях
- ☐ Документация по мониторинговым и оценочным мероприятиям, первичная и обработанная информация (анкеты, протоколы фокус-групп, записи интервью)
- ☐ Фотографии, вырезки из газет, записи выступлений, видеоролики и т.д.
- ☐ Бюджеты
- ☐ Финансовые отчеты
- ☐ Финансовая документация (бухгалтерия)

Как писать истории успеха для финансирующей организации

<u>История успеха (success story)</u> – текст, который описывает проблему, предпринятые шаги по ее решению, а также позитивные изменения в жизни конкретного человека (людей), произошедшие в результате предпринятых шагов. В истории успеха прослеживается связь результата с деятельностью финансирующей организации.

<u>Цель истории успеха</u> – коротко, но емко описать успех какой-либо деятельности, результат, достигнутый в этой деятельности и работающий на цель проекта. История дожна ясно показать, каким образом наступившие положительные изменения связаны с задачами проекта и осуществленной деятельностью. История должна представить читателю картину, из которой будет ясно, каким образом помощь, оказанная финансирующей организацией исполнителю проекта, способствовала эффективной проектной деятельности, а та, в свою очередь, привела к положительным изменениям в сообществе, в жизни одного или нескольких людей.

История успеха может строиться по следующей схеме.

История успеха [поставьте дату]
[Впишите полное название организации или инициативы, с которой связана история успеха.]

[Заголовок, отражающий краткое содержание истории успеха в одном предложении]

1. Дайте краткую вводную информацию, описывающую организацию – главное действующее лицо истории успеха: сфера деятельности, предоставляемые услуги, статус и роль в ней ключевых людей, про которых пойдет речь ниже. (Одно предложение.)

Место для фото. Фото должно иметь подпись. Подпись можно поместить в конце истории успеха.

2. Опишите сам "успех". Опишите особенности «проблемы» или «ситуации», которую успешно решила организация. Охарактеризуйте условия, с которыми столкнулась организация, и причины, побудившие организацию инициировать какие-либо изменения.

3. Опишите шаги, которые предприняла организация для того, чтобы преодолеть «проблему» или «ситуацию». Какую стратегию она использовала? Например, если это успешное мероприятие, которое привело к неким положительным изменениям в целевой группе, опишите детали, методы, которые были использованы.

4. Опишите, каким образом финансирующая организация – путем предоставления целевого финансирования, консультирования, тренингов, другими способами - помогала вашей организации в достижении успеха. Покажите связь между «успехом» и финансирующей организацией.

5. Аргументируйте важность «успеха». Какие позитивные изменения он вызвал в сообществе, в жизни конкретных людей или человека? Например, как повлиял на людей факт решения проблемы? Как они воспользовались появившимися новыми возможностями? Сколько людей и каким образом были вовлечены в общественную социально-значимую деятельность? Как это проявляется?

6. Выберите фото, которое наилучшим образом раскрывает историю успеха, приложите другие визуальные материалы. Помните, что отличная «картинка» может быть красноречивее тысячи слов.

Отчет о мероприятии

Название мероприятия «_____»

Время проведения:

Ведущие: (ФИО)

Место проведения:

Цель мероприятия:

Участники получили следующие знания *(что передано на уровне теории)***:**

-
-
-

Участники развили следующие умения *(что реально научились делать на практике)***:**

-
-
-

Участники достигли следующих результатов *(напр., изменение поведения, формирование группы, появление плана, газеты, статьи, буклета, сценария…, в процессе/к концу мероприятия)***:**

-
-
-

Обратная связь участников мероприятия (*наиболее иллюстративная информация из анкет либо из текущих и заключительных высказываний участников о произошедших с ними изменениях, о трудностях, которые надо учитывать, о недостатках, которые следует исправить организаторам в следующих мероприятиях*):

-
-
-

Ожидаемые результаты и аналитика (*это часть отчета, в которой координаторы мероприятия:*
- анализируют ход мероприятия и работу участников с точки зрения их прогресса и способности применить полученный опыт на практике в будущем, а также факторы/причины, ставшие очевидными на мероприятии и послужившие основанием для данных аналитических выводов;
- дают рекомендации на основании извлеченных уроков и достигнутых успехов;
- высказывают пожелания по совершенствованию подобных мероприятий в будущем)

Должностная инструкция

В правильно составленной должностной инструкции должно быть определено:

- как называется должность;
- какие цели стоят перед сотрудником, занимающим данную должность;
- что должен делать сотрудник для достижения указанных целей;
- кому подчиняется сотрудник, занимающий данную должность;
- какими полномочиями обладает сотрудник, занимающий данную должность, в плане принятия решений, использования ресурсов и т.д.;

Пример должностной инструкции

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ КОНСУЛЬТАНТА ТЕЛЕФОНА ДОВЕРИЯ

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Должность консультанта службы Телефон Доверия вводится в штатное расписание Центра Психолого-педагогической помощи населению для оказания экстренной психологической помощи по телефону различным категориям, социальным и возрастным группам населения
1.2. Консультант службы Телефон Доверия назначается и увольняется приказом директора Центра психолого-педагогической помощи.
1.3. Консультант службы Телефон Доверия подчиняется непосредственно заведующему отделением экстренной психологической помощи по телефону, занимающемуся организацией работы службы
1.4. Режим работы консультанта 8 часов, из них 6 часов - непосредственно телефонное консультирование (в том числе участие в супервизорской работе - 2 часа) и 2 часа - методическая работа (работа с методической литературой, участие в семинарах, обучающих группах, подготовка тематических тренингов для других консультантов, участие в рекламной деятельности службы).

2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

2.1. Консультант службы Телефон Доверия оказывает экстренную психологическую помощь по телефону лицам, находящимся в кризисной ситуации; сообщает необходимую информацию; фиксирует все обращения в журнале.
2.2. Консультант службы Телефон Доверия обязан соблюдать правила внутреннего распорядка в соответствии с Кодексом Телефона Доверия.
2.3. Консультант службы Телефон Доверия обязан один раз в месяц проконсультироваться у психолога в целях психогигиены.

3. ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

3.1. Консультант службы Телефон Доверия должен знать:
• основы трудового законодательства;
• нормативные документы, действующие в службе;
• основы психологии;
• методические материалы по оказанию экстренной психологической помощи по телефону;
• координаты государственных, социальных, специальных учреждений для направления обратившихся.
3.2. Консультант службы Телефон Доверия должен владеть навыками, применяемыми в работе: активное слушание, обратная связь и др.
3.3. Консультант службы Телефон Доверия стремится к саморазвитию, расширению знаний и общего кругозора, совершенствует свои навыки и умения телефонного консультирования.
3.4. Консультант принимает участие в создании и распространении рекламных материалов службы.

4. ИМЕЕТ ПРАВО

4.1. Вносить предложения по повышению эффективности своей деятельности и деятельности службы Телефон Доверия
4.2. Самостоятельно принимать решения в пределах своей компетенции и нести за них ответственность.
4.3. Выносить возникшие у него проблемы работы с абонентами на любое ближайшее общее собрание сотрудников.

Процедуры в рамках управления проектом

Процедуры по управлению персоналом
• Положение о порядке замещения должностей на конкурсной основе • Процедура оценки деятельности сотрудников • Общая форма должностной инструкции

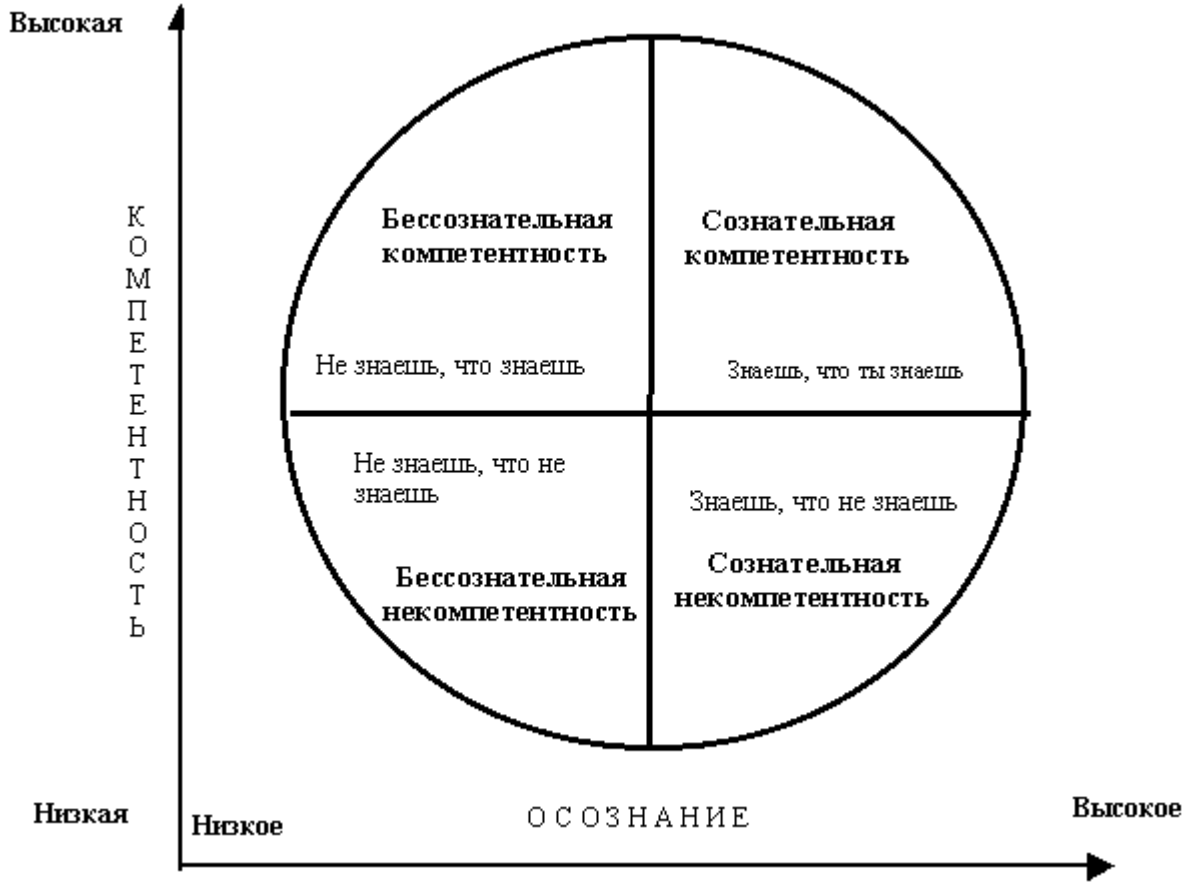
Процедуры по использованию технических ресурсов
• Порядок пользования телефонами, интернетом • Порядок использования оргтехники

Процедуры морально-этического характера
• Положение о конфликте интересов • Положение о конфиденциальности и неразглашении информации

Процедуры в отношении проектных коммуникаций
• Положение об обмене информацией внутри проектной группы и организации • Положение об обмене информацией с внешним значимым окружением

Периоды профессионального роста

Одна из рассматриваемых моделей - "круг обучения". Обучение - это непрерывный и постоянный процесс балансирования между получением новой информации и приспосабливанием уже имеющихся знаний к новой информации. Можно выделить четыре стадии в круге обучения между первоначальным знакомством с новым материалом (навыками, концепциями и пр.) и компетентностью.



1. БЕССОЗНАТЕЛЬНАЯ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ - у вас нет навыка, информации, и вы не знаете о его отсутствии или вообще о возможности существования такого. Когда вы осознаете недостаток навыка, вы переходите во вторую стадию.
2. СОЗНАТЕЛЬНАЯ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ - вы знаете, что у вас не хватает навыка. Осознание своей некомпетентности может замотивировать вас на приобретение недостающего навыка. Это также может породить чувства неуверенности и дискомфорта, которые мешают обучению.
3. СОЗНАТЕЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ - вы знаете, что входит в структуру и содержание, и с этого момента, как правило, начинаете практиковаться.
4. БЕССОЗНАТЕЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ - когда навык полностью интегрирован, встроен в ваше поведение и вам даже не надо задумываться. Бессознательная компетентность характеризует мастерство.

---

www.business-trainings.com.ua