



Агентство по Консультированию и
Обучению в Сельском Хозяйстве



ПОСОБИЕ ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТА

**Агентство по Консультированию и
Обучению в Сельском Хозяйстве**

Составители:

Д-р Михай Рурак

Д-р Олег Степка

Консультанты:

Д-р Пол Кирби

Джон Нортридж

**ПОСОБИЕ ДЛЯ
КОНСУЛЬТАНТА**

Кишинёв, Молдова, 2003 год

Содержание

	Стр.
Предисловие	iv
1. Консультационная работа начинается с людей	1
1.1. Наши клиенты: Кто они?	3
1.2. Наши клиенты: Насколько они подготовлены?	5
1.3. Наши клиенты: Как они учатся?	6
1.4. Наши клиенты: Готовы ли они к переменам?	8
1.5. Консультанты в сельском хозяйстве: Как сделать их работу успешной?	10
1.6. Взаимодействие «клиент-консультант»: Как способствовать процессу перемен?	12
2. Индивидуальные методы консультационной работы	14
2.1. Посещение в хозяйстве или на дому	16
2.2. Встреча на рабочем месте	23
2.3. Незапланированная встреча	28
2.4. Беседы по телефону	32
2.5. Письма	36
3. Групповые методы консультационной работы	39
3.1. Группы, динамика групп и управление группой	41
3.2. Демонстрации	52
3.2.1. Демонстрация результатов	52
3.2.2. Демонстрация методов	65
3.3. Посещения	73
3.4. Дни открытых дверей	80
3.5. Официальные собрания	83
3.6. Выступления и доклады	93
3.6.1. Планирование, подготовка, подача информации и оценка	94
3.6.2. Подготовка и использование наглядных пособий и оборудования	113
4. Использование средств массовой информации (СМИ) в консультационной работе	131
4.1. Ресурсы печатных СМИ	134
4.2. Аудио-СМИ	149
4.3. Аудиовизуальные СМИ	154

5. Планирование консультационной работы	160
5.1. Зачем нужно планирование?	162
5.2. Процесс планирования	162
5.3. Подготовка плана работы	165
6. Система отчетности в сети ACSA	180
6.1. Отчетность: Зачем она нужна?	182
6.2. Отчетность: Обзор	183
6.3. Отчетность: Местные консультанты	183
6.4. Отчетность: Региональные консультанты	187
6.5. Отчетность: Показатели результативности	188
6.6. Отчетность: Итоги	189
Библиография	192

Предисловие

Агентство по Консультированию и Обучению в Сельском Хозяйстве (в румынском сокращении - ACSA) ставит своей целью повсеместное оказание высококачественных информационных и консультационных услуг в сельских регионах Республики Молдова. В рамках этой деятельности ACSA организует программу всестороннего обучения для консультантов, которые работают в сети ACSA. Программа обучения предусматривает освещение самой свежей информации по техническим и юридическим вопросам и совершенствование профессиональных навыков. Такое обучение является обязательным и предусматривается условиями контрактов, которые ACSA заключает с консультационными центрами, входящими в сеть Агентства. Подобный подход обеспечивает предоставление нашим клиентам – жителям села специализированной помощи на достаточно высоком профессиональном уровне, который соответствует их потребностям.

Настоящее «Пособие для консультанта» было разработано в дополнение к методическому пособию, выдававшемуся консультантам ACSA на семинаре «Методика работы по распространению передовых знаний и опыта». Цель настоящего пособия заключается в следующем:

- Развить и дополнить знания и навыки, приобретенные в ходе семинара;
- Дать ряд практических рекомендаций по использованию навыков распространения передовых знаний и опыта.

Авторы постарались изложить пособие легким и доступным языком, чтобы максимально облегчить его использование и применение дающихся в нем рекомендаций. В пособие включен ряд проверочных списков, призванных помочь консультантам правильно структурировать и эффективно выполнять свою работу. «Пособие для консультанта» - не научный трактат, а сборник советов, максимально приспособленных к реальным жизненным ситуациям, который может использоваться в повседневной работе, чтобы помочь консультантам правильно помогать их клиентам!

ACSA выражает благодарность Проекту ЕС (Европейского Союза) TACIS «Поддержка в развитии образования, исследований и консультационных услуг в области сельского хозяйства» (код FDMOL 9901) за помощь в подготовке настоящего пособия. В частности, мы хотим персонально поблагодарить Джона Нортриджа (Департамент международного и сельского развития, Редингский Университет, Великобритания) и Пола Кирби (постоянно находящегося в нашей стране специалиста проекта ЕС по исследовательской работе и деятельности по распространению передовых знаний и опыта) за их ценный вклад в работу над пособием.

Дополнительно мы выражаем нашу искреннюю благодарность всем тем, кто участвовал в рецензировании данного пособия, за их ценные комментарии и предложения. Это Валентин Оглиндэ, местный консультант («Centru-Prim-Agro», Анений Ной), Лилия Банух, региональный консультант («Centru Inițiativelor Private», Бэлць), а также Виктор Манолий, Евгений Ревенко, Георге Кэйнэряну и Анна Московчук, сотрудники исполнительного комитета ACSA; профессор Джон Лоу (Центр Международного Развития и Обучения, Улверэмптонский Университет, Великобритания) и др.

Д-р Константин Ожог
Исполнительный директор
ACSA

Февраль 2003 года

ГЛАВА 1. Консультационная работа начинается с людей



- Консультационная работа начинается с людей
- Наши клиенты: Кто они?
- Наши клиенты: Насколько они подготовлены?
- Наши клиенты: Как они учатся?
- Наши клиенты: Готовы ли они к переменам?
- Консультанты: Как сделать их работу успешной?
- Взаимодействие «Клиент-консультант»: Как способствовать процессу перемен?

1. Консультационная работа начинается с людей

Консультационная работа¹ предполагает содействие переменам. В центре процесса находятся люди, на которых мы пытаемся повлиять.

В результате приватизации сельскохозяйственных земель в Республике Молдова более одного миллиона человек получили титулы собственности на землю. Площадь одного земельного надела составила в среднем 1,4 га.

В прошлом многие «новые» землевладельцы работали в колхозах и совхозах и (за редкими исключениями) практически не имеют специализированного сельскохозяйственного образования. Однако среди лиц, получивших земельные наделы, есть и специалисты с высшим сельскохозяйственным образованием, имеющие углубленные технические познания, например, в области агрономии или животноводства. В настоящее время и тем, и другим приходится так или иначе зарабатывать себе на жизнь при помощи полученной земли: кому в индивидуальном крестьянском (фермерском) хозяйстве, кому - в ассоциации, кому – в составе сельскохозяйственного предприятия. Есть люди, вынужденные обрабатывать полученную землю просто для того, чтобы как-то сводить концы с концами.

Чтобы стать хорошим консультантом и эффективно работать, необходимо понять потребности и устремления лиц, входящих в столь разные целевые группы. Консультант должен научиться строить общение с ними, понять, как они усваивают информацию, и способствовать возникновению у них стремления к переменам!

В этой главе рассказывается, как консультант может лучше узнать своих клиентов, а также то, какими качествами должен обладать хороший консультант, чтобы в будущем он мог успешно способствовать процессу перемен.

¹ В настоящем пособии термин «консультационная работа» используется для обозначения не только собственно консультационной деятельности (англоязычный термин «*consultancy*»), но и деятельности по распространению передовых знаний и опыта (которая в английском языке обозначается термином «*extension*»), поскольку в русском языке пока нет термина, адекватного последнему, а описательный перевод слишком длинен. Отличия между деятельностью по распространению передовых знаний и опыта и консультационной деятельностью разъясняются в учебном курсе «Методика распространения передовых знаний и опыта», который должны прослушать все консультанты ACSA в рамках базовой программы подготовки.

1.1. Наши клиенты: Кто они?

Всех землевладельцев можно поделить на три большие группы:

- Частные фермеры;
- Пенсионеры;
- Лидеры.

Группа **частных фермеров** объединяет самых разных лиц, причем у большинства из них, как правило, нет специального сельскохозяйственного образования. Они стремятся успешно выйти на рынок и объединить (консолидировать) свое имущество и землю. Именно эта группа больше всего нуждается в консультационных услугах и на текущий момент получает наибольшую пользу от проводимой ACSA консультационной работы. Основной целевой группой специалистов ACSA по оказанию услуг (COU) являются



частные фермеры и ассоциации фермеров (как официально созданные, так и неформальные).

На группу **пенсионеров** приходится весьма значительная часть землевладельцев. Более 50% лиц, получивших земельные наделы, уже достигли 60-летнего возраста. Многие пенсионеры сдают свою землю в аренду лидерам или владельцам частных крестьянских хозяйств. Еще ряд лет приусадебные участки и домашний скот будут оставаться основным источником продуктов питания и дохода для многих жителей села. Чтобы способствовать сокращению бедности и гарантированному обеспечению таких семей продуктами питания, COU разработают специализированные пакеты консультационных услуг целевого назначения:

- Увеличение продуктивности домашнего скота и приусадебных участков;
- Диверсификация сельскохозяйственной деятельности;
- Создание альтернативных источников дохода;
- Юридические консультации в случае возникновения конфликтов с государственными структурами и лидерами.

Для COU ACSA пенсионеры являются вторичной целевой группой.

Лидеры – это лица, обладающие определенным опытом в той или иной области, которые арендуют землю и производственные мощности. Обычно они имеют хорошую специализированную подготовку и в прошлом занимали руководящие должности.

Считается, что именно лидеры задают тон в частном сельском хозяйстве и контролируют примерно треть всех земель и основных средств сельскохозяйственного назначения. Лидеры часто нанимают собственных специалистов и нуждаются в специализированной детальной информации и консультационных услугах. В идеале именно лидеров следовало бы считать целевой группой консультационной работы СОУ, которая ставит следующие цели:

- Общее увеличение доходов крестьянских хозяйств;
- Повышение эффективности производства;
- Рост экспорта сельскохозяйственной продукции.



Однако как раз в силу того, что у лидеров в хозяйствах есть собственные специалисты, а также из-за склонности лидеров пользоваться услугами профессиональных консалтинговых фирм, если речь заходит о сложных инвестиционных проектах, лидеры не могут считаться основной целевой группой СОУ АССА.

Поэтому в порядке приоритетности наши **целевые группы** выглядят так:

- **Частные фермеры;**
- **Пенсионеры;**
- **Лидеры.**

Такой порядок объясняется ролью, которую АССА играет на настоящий момент в консультационной работе в области сельского хозяйства (бесплатное предоставление информации и оказание консультационных услуг клиентам), а также его новой ролью посредника в процессе формирования стабильных доходов на селе. Естественно, как только АССА перейдет к практике взимания оплаты за свои услуги для выполнения задач самофинансирования (самоокупаемости затрат), приоритетность целевых групп радикально изменится: гораздо больше внимания будет уделяться работе с экономически стабильными коммерческими предприятиями – успешно работающими крупными ассоциациями и предприятиями, созданными на базе индивидуальных крестьянских хозяйств.

Для простоты далее в нашем пособии все три вышеописанные группы сельскохозяйственных производителей будут именоваться **фермерами**.

1.2. Наши клиенты: Насколько они подготовлены?

Ключом к успеху консультационной работы является хорошее знание людей. Оно позволяет определить мотивацию и потребности клиентов. Знание мотивации и потребностей позволяет правильно построить всю консультационную работу и выбрать оптимальные средства донесения информации.

Как и у всех других людей, у фермеров поведение (и готовность к переменам) в значительной степени определяется их социальным происхождением и культурным уровнем. Особое внимание следует обращать на два чрезвычайно важных аспекта личности фермера: во-первых, на его этические ценности и убеждения и, во-вторых, на его жизненный опыт.

Ценности и убеждения. Обычно человек перенимает их от среды, в которой вращается. По большей части основополагающие ценности формируются еще в самом начале жизни - под влиянием семьи и близких друзей. К семи годам ребенок уже имеет сформировавшийся набор основных ценностей и убеждений. Вторичные группы общения, с которыми человек контактирует в более зрелом возрасте, например, члены спортивного клуба или ассоциации по сбыту, не оказывают столь заметного влияния на его убеждения.



Жизненный опыт. Человеку свойственно ценить свой жизненный опыт, приобретаемый в процессе взаимодействия с членами семьи, друзьями и коллегами, дома и на работе. На жизненном опыте основываются наши суждения и оценки. Усомнившись в ценности чьего-либо жизненного опыта или опирающихся на него суждений, вы ставите под сомнение значимость человека как личности. С возрастом по мере накопления жизненного опыта и достижения тех или иных личных целей у фермеров меняются и устремления.

Часто люди одного возраста, вышедшие из одной среды, занимающие сходное социальное положение и проживающие недалеко друг от друга, имеют общие интересы. От этих интересов можно отталкиваться при решении конкретных проблем. Если консультант хорошо знает фермеров, с которыми работает, он сможет использовать в консультационной работе оптимальные методы для решения общих проблем каждой целевой группы.

1.3. Наши клиенты: Как они учатся?

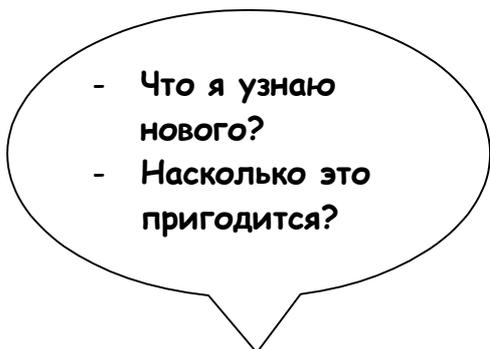
Все мы усваиваем новое по-разному. наших клиентов, как и нас, по стилю усвоения нового можно поделить на следующие категории: активисты, наблюдатели, теоретики и прагматики. На практике у каждого из нас при усвоении нового проявляются характерные черты всех четырех стилей, однако одни больше влияют на поведение человека, чем другие. Для большей эффективности консультационной работы следует использовать методы, поощряющие фермеров к прохождению через все четыре этапа учебного цикла (опыт, изучение, анализ и выводы, планирование), чтобы воспользоваться сильными сторонами их индивидуальных стилей усвоения нового и преодолеть недостатки, присущие каждому стилю. Это даст консультанту возможность добиться более значительного эффекта при попытке изменить поведение и суждения фермеров.

Фермеры – взрослые люди, поэтому процесс обучения у них протекает не так, как у детей. Школьные методы обучения не подходят для фермеров. Методы консультационной работы, описанные в последующих главах нашего пособия, предполагают проведение различных мероприятий по «обучению взрослых». В чем же разница между школой, обучением в ВУЗах и обучением взрослых?

Обучение взрослых строится на следующих особенностях психики взрослого человека:

- **Взрослые анализируют и оценивают процесс обучения.** Взрослый человек отличается большей независимостью и любит контролировать процесс собственного обучения. Фермеры получают дополнительную мотивацию к обучению и намного лучше усваивают материал, когда понимают его важность и полезность для себя лично.

- **Взрослые стремятся узнавать новое, имеющее для них практическую ценность.**



Взрослый человек любит получать новые знания, которые можно немедленно применить на практике. Если учебное мероприятие не оправдывает ожиданий фермеров, скорее всего, они просто уйдут и вряд ли станут посещать другие мероприятия, если таковые будут организовываться в дальнейшем.

- **Взрослые легче усваивают материал, если обсуждают его с друзьями и коллегами.** Их стремление к переменам в значительной мере обусловлено общественным мнением. Учебное мероприятие окажется намного эффективнее, если поощрять учащихся к обмену опытом.
- **Взрослые хорошо усваивают материал в атмосфере общей активности, когда все**

учащиеся вовлекаются в учебный процесс. Стимулом к обучению является не «говорильня», а «деятельность».

- **Взрослые хорошо усваивают материал, когда тема и смысл занятия понятны и близки их интересам.** Учебные мероприятия необходимо готовить в расчете на конкретную целевую группу и строить на реальных примерах.
- **Взрослые учатся, отталкиваясь от своего прежнего опыта.** Чтобы понять новое, они сопоставляют его с уже известной им информацией. Взрослым нужно давать время на «переучивание».

1.4. Наши клиенты: Готовы ли они к переменам?

Всем людям свойственно сопротивляться новому, но при этом одни сопротивляются переменам сильнее других!

Простой передачи информации недостаточно для того, чтобы подтолкнуть людей к осуществлению перемен. Фермерам нужен стимул для претворения перемен в жизнь, что неизменно оказывается связано с изменением возрений, поведения и оценок. Одними рассказами и лекциями крайне редко удается добиться подобных изменений. При обучении взрослых поощряется активное общение с другими фермерами, чтобы в процессе общения человек постепенно убеждался в преимуществах новых методов работы.

Фермеры принимают новое с разной скоростью. В зависимости от скорости перенимания новшеств их можно поделить на следующие категории (с использованием так называемого «индекса перенимания»):

- Новаторы – они первыми перенимают новые идеи/технологии;
- Радикалы;
- Передовые центристы;
- Консервативные центристы;
- Консерваторы – они либо перенимают новшества последними, либо вообще не принимают ничего нового!

Как правило, фермеры с высоким коэффициентом перенимания, т.е. **новаторы и радикалы** (на долю которых приходятся «передовые 16%» фермеров), обладают следующими качествами:



- Высокий уровень интеллекта;
- Стремление сотрудничать с «посредниками перемен»;
- Склонность к активному поиску информации;
- Позитивное отношение к образованию;
- Владение информацией о новшествах;
- Положительное отношение к кредитам;
- Космополитизм (наличие связей в городе).

По сравнению с новаторами и радикалами консерваторы:

- Обладают не столь высоким уровнем интеллекта;
- Менее обеспечены;
- Меньше путешествуют и почти все новое узнают от соседей.

Эти широкие обобщения сделаны в отношении новшеств, являющихся результатом исследований и научных разработок. При перенимании нововведений других видов (например, новинок, созданных не исследователями, а самими фермерами) могут наблюдаться иные закономерности. Поэтому лучше не делать скоропалительных выводов о своих клиентах!

В значительной степени на принятие новшеств влияет социальная среда. Стоит кому-нибудь из членов определенной социальной группы перенять нововведение, остальные члены группы также стремятся его перенять.

Фермеры внимательно следят за жизнью и работой своих соседей и прекрасно знают, кому именно удалось добиться хороших результатов. Отдельные прогрессивные фермеры, добиваясь успеха, стремятся поделиться накопленным опытом с другими. Помогая другим фермерам решать их проблемы, они становятся **лидерами**. Как правило, лидеры:

- Перенимают самые разные новшества, но редко делают это в числе первых;
- Хорошо образованы, выделяются стабильностью финансового положения на фоне других местных жителей;
- Ведут активную общественную жизнь, поддерживают многочисленные связи, выходящие далеко за рамки их непосредственного окружения.

Лидеры способны оказывать значительное влияние на образ мыслей своих односельчан и их отношение к работе. Если говорить конкретно о новшествах, то лидеры:

- Доносят до своих односельчан поступающую извне информацию и разъясняют ее;
- Служат примером для своих односельчан;
- Высказывают одобрительные или неодобрительные суждения об изменениях, которые хотят осуществить другие жители села;



- Влияют на формирование так называемых общественных стереотипов мышления.

Чтобы консультационная работа была эффективной, консультанту необходимо наладить сотрудничество **в первую очередь с лидерами**. Лидеры помогут повысить степень воздействия консультационной работы и сформулировать стимулы, подталкивающие других фермеров к переменам.

1.5. Консультанты в сельском хозяйстве: Как сделать их работу успешной?

Краеугольным камнем консультационной работы в сельском хозяйстве является общение с фермерами. Консультант обязан быть хорошим специалистом по налаживанию общения. Пока что речь шла только о клиентах, но общение – двухсторонний процесс, и если руководствоваться принципом «Консультационная работа начинается с людей», то личность самого консультанта также играет немаловажную роль. Какими же качествами должен обладать хороший консультант?

Обычно в процессе работы, сбора информации о фермерах и налаживания отношений с ними хороший консультант проявляет себя следующим образом:



- У него уходит больше времени на **разъяснительную работу** и устанавливаются более тесные **контакты с клиентами**, чем у консультантов, добивающихся не столь хороших результатов;
- Он отталкивается от **реальных потребностей фермеров** и рекомендует самое оптимальное в данных обстоятельствах (может быть, и не самое передовое) решение;
- Он доносит свою мысль до фермеров, опираясь на поддержку **лидеров**;
- Он пользуется **большим доверием** клиентов;
- Он помогает фермерам стать **более независимыми и самостоятельными**.

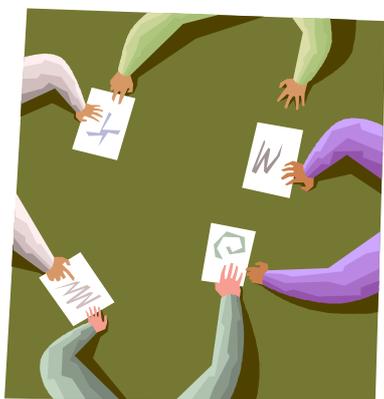
Хороший консультант понимает, что он – не единственный источник информации, поэтому тесно сотрудничает с прогрессивными фермерами, фермерскими группами, торговыми ассоциациями, агропромышленными предприятиями, НИИ, ВУЗами, колледжами и пр., чтобы повышать уровень своих знаний и обмениваться информацией.

Консультанты, анализируя успехи своих коллег, отмечали наряду с вышеописанными качествами важность следующих критериев:

- Хорошие технические знания;
- Умение четко доносить свои мысли до окружающих;
- Качества хорошего координатора и организатора;
- Умение ладить с людьми;
- Уверенность в себе;
- Навыки решения проблем;
- Уважение к мнениям других людей;
- Умение слушать и давать советы;
- Хорошая репутация и личное обаяние;
- Навыки хорошего преподавателя и лидера;
- Умение поставить себя на чье-либо место;
- Преданность работе и уважение к фермерам;
- Способность генерировать конструктивные идеи;
- Способность быть примером для других;
- Позитивизм и умение убеждать;
- Наблюдательность;
- Умение адаптироваться к новому и способность воспринимать новаторские идеи.

1.6. Взаимодействие «Клиент – Консультант»: Как способствовать процессу перемен?

Фермеры намного скорее последуют советам консультанта и усвоят новые методы работы, если в мыслях они уже осознали необходимость перемен. Работа консультанта даст куда больший эффект, если он будет использовать методику «вовлечения» клиентов в работу и помогать им «самостоятельно» находить верные решения. Умело оперируя «открытыми» и «закрытыми» вопросами, консультант как бы подводит клиента к нужному выводу. Как правило, такой подход намного эффективнее, чем «инструктирование» фермеров!



Шесть факторов влияют на то, как будет принята идея консультанта:

- Личностные характеристики фермеров;
 - Добровольность/принудительность решения;
 - Отношение фермеров к идее;
 - Достаточность для ее внедрения действий отдельных лиц/необходимость групповых усилий;
 - Каналы донесения идеи;
- Усилия самого консультанта.

Консультант может непосредственно контролировать лишь последние два фактора, никак не контролирует первые два и в состоянии повлиять на третий и четвертый.

Консультационная работа начинается с людей. Каким образом консультанту следует строить свое общение с клиентами и взаимодействовать с ними, чтобы способствовать процессу перемен?

В следующих трех главах мы рассмотрим:

- Методы индивидуальной консультационной работы;
- Методы групповой консультационной работы;
- Использование средств массовой информации (СМИ).

Выбор оптимального подхода помогает консультанту **профессионально общаться** с клиентами, чтобы **удовлетворить их потребности** и одновременно достичь своих целей.

Список для проверки: Определение целевой группы

Проверочный список был разработан, чтобы помочь Вам дополнительно повысить качество консультационной работы. Рекомендуем Вам сделать ксерокопию с этой страницы. Список поможет проверить, насколько хорошо Вы владеете важной информацией о клиенте. Та информация, которая Вам известна, отмечается галочкой [✓]. Прежде чем осуществлять какую-либо консультационную работу, необходимо определить и хорошо узнать свою целевую группу, чтобы быть в состоянии оценить, насколько клиенты готовы к восприятию новых идей, и определить, какие стимулы способны подтолкнуть их к изменениям. Затем по результатам анализа можно выбрать оптимальные каналы и способы донесения нового.

Хорошо ли я знаю своего клиента?

- | | |
|---|--------------------------|
| Возраст, пол, родной язык | <input type="checkbox"/> |
| Происхождение (из многодетной семьи, единственный ребенок) | <input type="checkbox"/> |
| Семейное положение (давно ли женат/замужем, сколько детей) | <input type="checkbox"/> |
| Хозяйство (размеры, имеющиеся ресурсы) | <input type="checkbox"/> |
| Земельный участок (площадь собственных и арендуемых земель) | <input type="checkbox"/> |
| Роль в хозяйстве (равноправие в семье) | <input type="checkbox"/> |
| Образование (подготовка в области сельского хозяйства) | <input type="checkbox"/> |
| Религиозные убеждения (не препятствуют ли они работе) | <input type="checkbox"/> |
| Членство в группировках или ассоциациях/объединениях | <input type="checkbox"/> |
| Готовность к вхождению в новую группировку или ассоциацию | <input type="checkbox"/> |
| Роль в местном сообществе (примар, советник, лидер) | <input type="checkbox"/> |
| Активный поиск новой информации, восприятие новых идей | <input type="checkbox"/> |
| Источники информации (от кого поступает) | <input type="checkbox"/> |
| Склонность к путешествиям, наличие друзей в городе | <input type="checkbox"/> |
| Легкость в сотрудничестве, гибкость, честность, надежность | <input type="checkbox"/> |
| Цели (личные, в отношении других членов семьи) | <input type="checkbox"/> |

ГЛАВА 2.

Индивидуальные методы консультационной работы



- **Посещение в хозяйстве и на дому**
- **Встреча на рабочем месте**
- **Незапланированная встреча**
- **Беседы по телефону**
- **Письма**

2. Индивидуальные методы консультационной работы

Консультанты должны доносить те или иные идеи до своих сельских клиентов. Для этого консультанты могут использовать богатый арсенал различных методов консультационной работы. Есть методы, предполагающие одновременное взаимодействие с большим количеством людей (массовая работа) или с группами лиц (групповая работа) либо общение с одним клиентом (индивидуальная работа).

В этой главе подробно рассматриваются индивидуальные методы консультационной работы. При правильной организации общения с фермером индивидуальная беседа может принести много пользы не только фермеру, но и самому консультанту. Однако индивидуальные методы консультационной работы, несмотря на их высокий потенциал, связаны со значительными затратами, так как требуют от консультанта много времени и усилий.

Известны пять методов индивидуальной консультационной работы:

1. *Посещение в хозяйстве или на дому (консультант приходит к фермеру в хозяйство, на поле или домой);*
2. *Встреча на рабочем месте (фермер приходит к консультанту на работу);*
3. *Незапланированная встреча (консультант случайно встречается с фермером, например, на рынке или на дороге);*
4. *Беседы по телефону (фермер звонит консультанту или наоборот);*
5. *Письма (фермер переписывается с консультантом).*

В этой главе все вышеперечисленные методы рассматриваются по очереди. Кроме того, приводятся рекомендации, как повысить эффективность их использования.

2.1. Посещение в хозяйстве или на дому



Посещения в хозяйстве или на дому могут оказаться очень продуктивной и полезной формой консультационной работы. Однако они требуют от консультанта много времени и тщательной подготовки. Это означает, что посещение в хозяйстве или на дому нужно тщательно спланировать. Посещение должно решать следующие задачи: попытка решить конкретную проблему или передача/сбор информации в тех случаях, когда невозможно использовать менее затратные методы.

Действия до посещения в хозяйстве или на дому

Прежде чем наносить визит в хозяйство или на дом к фермеру, консультанту необходимо сделать следующее:

- Четко определить задачу (задачи) посещения, которые могут включать:
 - Получение информации «из первых рук» об условиях хозяйствования и о проблемах, с которыми сталкивается фермер;
 - Решение конкретной проблемы или проблем фермера;
 - Знакомство фермера с новшеством, если предполагается сделать хозяйство центром по распространению новых методов работы;
- Просмотреть свой график и совместно с фермером определить дату и время посещения;
- Просмотреть свои записи, сделанные во время предыдущего визита (если консультант ранее уже посещал этого фермера) и освежить в памяти информацию о фермере, хозяйстве, видах деятельности, предыдущих начинаниях и контактах;
- Подготовиться к посещению, собрав информацию, которая имеет отношение к цели визита;
- Собрать все необходимые информационные материалы и оборудование, которые могут понадобиться консультанту;
- Оставить у себя на работе информацию о том, где вы находитесь и когда вернетесь.

Действия во время посещения в хозяйстве или на дому

- Будьте пунктуальны – являйтесь точно в назначенное время;
- Вежливо поздоровайтесь с фермером и членами его семьи – обменяйтесь рукопожатиями, приветствиями и вступительными любезностями;
- «Сломайте лед» – начните общую беседу на тему, представляющую интерес для фермера, или расскажите о последних новостях в области сельского хозяйства;
- Попросите разрешения делать записи по ходу беседы, если вы собираетесь их делать, но постарайтесь не слишком увлекаться конспектированием – записывайте только ключевые слова¹;
- Будьте искренни – постарайтесь завоевать доверие и уважение фермера;
- Переходите к основной цели визита.

Если посещение связано с решением проблемы:

- Дайте фермеру возможность самостоятельно описать проблему;
- Внимательно слушайте фермера и постарайтесь оценить его уровень знаний и подготовки, пока он излагает информацию. Не перебивайте его!
- Всячески показывайте фермеру, что его рассказ представляет для вас интерес и что вы хорошо поняли сказанное. (Для этого употребляются такие выражения, как: «Да-да, понятно», «Ясно», «Совершенно верно»). Постарайтесь понять, почему фермер думает именно так, а не иначе;
- Чтобы не терять контроля над ходом беседы, время от времени подытоживайте сказанное фермером («Таким образом, Вы говорите, что...» или «Насколько я понял из Ваших слов...»);
- Постарайтесь определить возможную причину проблемы вместе с фермером. При этом следует отталкиваться от фактов, изложенных фермером в ходе беседы:
 - Попросите фермера подробнее рассказать о тех факторах, которые, по вашему мнению, могут быть причиной проблемы («Вы не могли бы рассказать немного подробнее о...?» или «Что еще вы думаете о...?»);

¹ Многим фермерам нравится подведение итогов в конце беседы (когда консультант напоминает основные моменты), однако есть люди подозрительные, которые могут подумать, что ваши записи предназначены для совсем иной цели! На странице 20 приводится форма, которой консультант может воспользоваться для записи информации.

- Расспросите его о том, с какими проблемами сталкиваются другие фермеры, живущие по соседству и выращивающие те же культуры или разводящие тех же животных. Даже если причины представляются вам очевидными, не спешите делать выводы;
- Постарайтесь направлять беседу так, чтобы природа проблемы стала ясна и самому фермеру;
- Ищите решение вместе – сначала дайте фермеру возможность предложить свои варианты решения и лишь затем поделитесь с ним своими соображениями;
- Записывайте возможные варианты решения, предложенные фермером;
- Предложите свой вариант (свои варианты) решения проблемы. Там, где это уместно, можно привести в пример других фермеров², которые воспользовались вашими рекомендациями. Постепенно сужайте круг возможных вариантов решения;
- Вместе с фермером взвесьте все преимущества и недостатки, связанные с каждым возможным вариантом решения. При этом основное внимание должно уделяться:
 - Решениям с максимальными потенциальными выгодами;
 - Потенциальным затратам и выгодам по каждому предлагаемому варианту;
 - Рискам, связанным с каждым вариантом;
 - Навыкам и опыту, необходимыми для решения проблемы;



- Предлагаемые решения должны быть простыми и соответствовать возможностям фермера. Не пытайтесь слишком быстро подвести собеседника к нужному решению. Техническую информацию «высокого уровня» давайте только в тех случаях, когда это абсолютно необходимо;
- Отсылайте фермера к другим источникам информации (мнение специалистов, специальные издания) только в тех случаях, когда он испытывает в ней потребность, но не может найти самостоятельно;
- Спросите фермера, что он думает о предложенном вами решении. Это поможет вам понять, насколько ваше предложение практично, а также то, насколько фермер понял вашу мысль;

² Это можно делать только в тех случаях, когда фермеры разрешили вам ссылаться на них. Не нарушайте договоренностей о конфиденциальности. Свободный обмен информацией с клиентами возможен только тогда, когда вам удалось завоевать их доверие.

- Никогда не критикуйте предложенных фермером решений. Если вы с ними не согласны, постарайтесь придать его мыслям нужное направление!
- Если вы никак не можете прийти к согласию о том, какие меры нужно принимать, начните обсуждение сначала. О новом посещении следует договариваться только в том случае, если вам требуется время, чтобы подумать над решением или собрать дополнительную информацию, которая может помочь в решении проблемы;
- В заключение визита предложите фермеру передать ему запись беседы, где изложено предлагаемое решение с перечислением всех важнейших деталей. Большинство фермеров одобрительно отнесется к возможности получить письменное резюме с изложением выводов и рекомендаций.
- Если вы планируете проводить новые групповые мероприятия, воспользуйтесь возможностью пригласить фермера поучаствовать в них.

Действия после посещения в хозяйстве или на дому

- Сделайте запись о визите в реестре консультационной работы составьте краткий отчет, где документально зафиксируйте все достигнутые договоренности;
- Консультант обязан выполнить все свои обещания, данные фермеру;
- Соблюдайте конфиденциальность информации: не рассказывайте о проблемах фермера посторонним!
- Незамедлительно ставьте в известность консультационный центр (КЦ) обо всех ставших вам известными фактах, которые могут представлять важность на местном или национальном уровне (например, об участившихся случаях болезни животных, о нашествии сельскохозяйственных вредителей).

Бланк для заполнения во время посещения

(Образец)

Тудос Василе

Община Копэчень

Тел. 2-24-35

Ион Ротару

Консультационный центр

«Копэчень»

Полученная информация <i>Из беседы с фермером</i>	Проблема <i>Определена совместно с фермером</i>	Рекомендации <i>Найденное решение и рекомендованные меры</i>

Дата

Начало – окончание визита (консультанта)

Подпись консультанта

Проверочный список: посещение в хозяйстве или на дому

Этот проверочный список был разработан, чтобы помочь вам дополнительно повысить качество консультационной работы. Рекомендуем вам сделать ксерокопию с этой страницы. Список поможет проверить, сделали ли вы все необходимое. Успешное выполнение отмечается галочкой [✓].

До посещения

Четко определить цели посещения в хозяйстве или на дому:

- | | |
|---|--------------------------|
| Сбор информации | <input type="checkbox"/> |
| Решение проблемы | <input type="checkbox"/> |
| Ознакомление с новшеством | <input type="checkbox"/> |
| Назначить дату и время визита (свериться с графиком работы) | <input type="checkbox"/> |
| Прочитать заметки о предыдущих посещениях (если есть) | <input type="checkbox"/> |
| Собрать информацию по темам, которые будут обсуждаться | <input type="checkbox"/> |
| Собрать информационные материалы и оборудование | <input type="checkbox"/> |
| Сообщить на работе, где вы и когда вернетесь | <input type="checkbox"/> |

Во время посещения

- | | |
|--|--------------------------|
| Явиться вовремя | <input type="checkbox"/> |
| Дружески поздороваться с фермером и членами его семьи | <input type="checkbox"/> |
| «Сломать лед» (начать общую беседу) | <input type="checkbox"/> |
| Получить разрешение делать записи | <input type="checkbox"/> |
| Определить проблему (дать фермеру высказаться) | <input type="checkbox"/> |
| Искать решение вместе с фермером | <input type="checkbox"/> |
| Выбрать оптимальное решение вместе с фермером | <input type="checkbox"/> |
| Узнать, доволен ли фермер предложенным решением | <input type="checkbox"/> |
| Передать важнейшую информацию в письменном виде | <input type="checkbox"/> |
| По возможности пригласить фермера на групповые мероприятия | <input type="checkbox"/> |

После посещения

- Составить отчет о посещении
- Выполнить все обещания, данные в ходе посещения
- Соблюдать конфиденциальность полученной информации
- Сообщить о фактах районного или национального значения

2.2. Встреча на рабочем месте



Встреча на рабочем месте проводится в тех случаях, когда фермеры, представители агропромышленных предприятий или местных органов публичного управления приходят в консультационный центр. Часто консультанты устанавливают часы приема посетителей в определенные дни недели (скорее всего, в базарные дни, когда наиболее велика вероятность приезда клиентов в районный центр) по принципу врачебного кабинета, чтобы встречаться с клиентами и консультировать их.

Как правило, встречи на рабочем месте связаны с гораздо меньшими затратами, чем посещения в хозяйстве или на дому, потому что консультант может провести куда больше встреч за то же время, и у него не возникает затрат, связанных с поездками по селам.

Действия до встречи на рабочем месте

Назначить/определить время встречи. При организации приема на рабочем месте консультанты могут либо заранее улаиваться с клиентами о времени встречи, либо принимать посетителей в порядке живой очереди. Как и в случае с посещением в хозяйстве или на дому, если вы назначаете для встречи определенное время, необходимо предварительно свериться с графиком работы и стараться быть максимально пунктуальным. Если вы договорились на определенное время, не заставляйте людей ждать! Однако часто бывает так, что фермер является в консультационный центр без предварительной договоренности и в неурочный час. Поэтому в те часы, когда вас нет на работе, оставляйте на дверях объявление, которое содержит следующую информацию:

- Причины вашего временного отсутствия;
- Ориентировочное время возвращения;
- Извинение за доставленные неудобства;
- Просьба к фермеру оставить записку с кратким описанием его проблем и адресом или телефоном, по которому с ним можно связаться.

Подготовить рабочее место. Рабочее место консультанта должно свидетельствовать о его профессионализме. Кабинет может многое сказать о характере консультанта. Если по

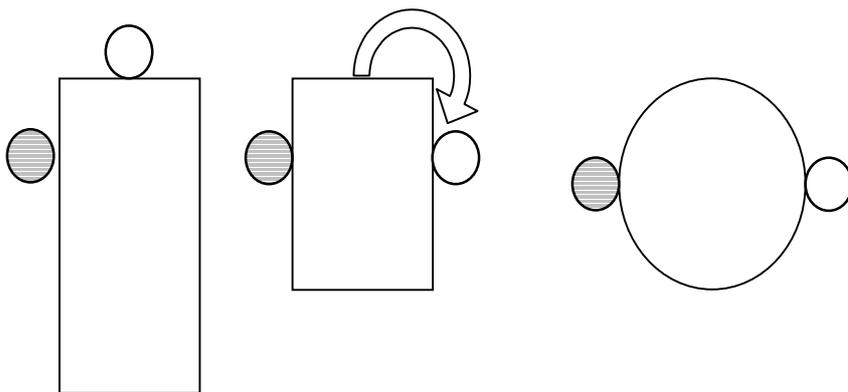
комнате в беспорядке разбросаны рабочие бумаги, на столе стоят невымытые чайные или кофейные чашки, а пепельницы переполнены окурками, это заставляет сразу же усомниться в профессионализме и организационных способностях хозяина кабинета. И наоборот, опрятный и хорошо убранный кабинет, рабочий стол, на котором разложены различные публикации и информационные материалы, сразу же производит на посетителя благоприятное впечатление.

Просмотреть записи, сделанные в ходе предыдущих посещений и встреч с фермером.

Подготовить необходимые материалы, которые вы планируете использовать по ходу встречи.

Действия во время встречи на рабочем месте

Встреча посетителя. Как и при посещении в хозяйстве или на дому, клиент должен



Да (большой стол) Пересесть (маленький стол) Да

почувствовать, что вы рады его видеть. Встаньте, выйдите из-за стола и сделайте несколько шагов навстречу посетителю. Пожмите ему руку и пригласите сесть. Если у вас в кабинете стоит большой стол, вы можете сесть рядом с посетителем.

Если в кабинете есть только маленький стол, сядьте напротив посетителя, особенно если клиент – противоположного пола, так как в противном случае у него может возникнуть чувство неловкости. Постарайтесь сесть так, чтобы посторонний человек, вошедший в кабинет во время беседы, не мог сразу понять, где посетитель, а где – консультант.

Запишите имя и фамилию посетителя. На посетителя произведет благоприятное впечатление то обстоятельство, что вы запомнили его имя и фамилию после того, как он представился в начале встречи. Не бойтесь в ходе беседы вежливо обращаться к нему по

имени (или по имени-отчеству - в зависимости от обстоятельств). Это помогает создать более непринужденную и доверительную атмосферу.

Начало беседы. Как и при посещении в хозяйстве или на дому, начинайте беседу с общих фраз на темы, представляющие интерес для посетителя, или с рассказа о последних новостях в области сельского хозяйства. Постарайтесь еще в самом начале беседы создать непринужденную и радушную атмосферу. Слишком громкий голос, недовольное выражение лица или чрезмерно оживленная жестикуляция может раздражать посетителя. Спросив разрешения у посетителя, **делайте заметки по ходу беседы.** Если в разговоре будут затронуты личные темы, отложите ручку. Тем самым вы покажете, что понимаете конфиденциальный характер сказанного: информация личного плана не должна фигурировать в записях.

Работа с проблемой фермера. Решение проблемы фермера идет в том же порядке, который описан в разделе 2.1:

- **Определить проблему;**
- **Определить и проанализировать различные варианты решения;**
- **Выбрать оптимальный вариант;**
- **Оценить его.**



Завершение беседы. Если вы заметили, что начинаете повторяться, это верный знак к тому, что беседу пора заканчивать. Подведите итоги беседы устно и письменно. Посетитель поймет, что ему пора уходить. Пригласите фермера участвовать в намеченных групповых мероприятиях.

Примечание: Если посетитель торопится и хочет получить простую информацию (например, узнать, какие активные ингредиенты входят в состав того или иного пестицида, какими удобрениями лучше воспользоваться, получить информацию о тех или иных сортах растений или породах животных), сразу же дайте ответ на вопрос или передайте нужные материалы, не придерживаясь вышеописанной структуры встречи.

Действия после встречи на рабочем месте

Как и при посещении в хозяйстве или на дому, очень важно вести записи обо всех беседах и встречах с клиентом и регистрировать их. Ниже перечислены основные действия, которые необходимо выполнить:

- Сделайте запись о встрече в реестре консультационной работы. Составьте краткий отчет, в котором должны быть указаны основные моменты беседы;
- Вы должны выполнить все обещания, данные фермеру;
- Через какое-то время позвоните фермеру, чтобы узнать, как у него идут дела, и спросить, не нуждается ли он в дополнительной помощи;
- Соблюдайте конфиденциальность информации о проблемах фермера.

Проверочный список: встреча на рабочем месте

Этот проверочный список был разработан, чтобы помочь Вам дополнительно повысить качество консультационной работы. Рекомендуем вам сделать ксерокопию с этой страницы. Список поможет проверить, сделали ли вы все необходимое. Успешное выполнение отмечается галочкой [✓].

До встречи

- Назначить дату и время встречи (для встреч по договоренности)
- Подготовить кабинет к приему посетителей
- Просмотреть записи о прежних беседах и встречах с фермером
- Подготовить и проверить необходимые материалы для встречи

Во время встречи

- Поздороваться с посетителем
- Сесть так, чтобы создать непринужденную атмосферу
- Обращаться к фермеру по имени (имени-отчеству)
- Попросить разрешения делать записи
- Определить проблему (дать фермеру высказаться)
- Искать решения вместе с фермером
- Выбрать оптимальное решение вместе с фермером
- Узнать, доволен ли фермер предложенным решением
- Завершить беседу, закончив ее деловую часть

После встречи

- Составить отчет о беседе
- Выполнить все обещания, данные в ходе беседы
- Пerezзвонить фермеру и узнать, как у него идут дела
- Соблюдать конфиденциальность полученной информации

2.3. Незапланированная встреча

Занимаясь своей повседневной работой, консультант всегда находится поблизости от имеющих и потенциальных клиентов и их проблем! Очень часто фермеры обращаются к консультанту за советом, где бы они с ним случайно ни столкнулись. В подобной ситуации консультант должен постараться максимально удовлетворить потребности фермеров, конечно, не отказываясь при этом полностью от своей личной жизни. В таких незапланированных встречах консультант показывает свой профессионализм, демонстрируя способность мгновенно настроиться на рабочий лад и отвечать на вопросы без подготовки. Откликаясь на неофициальные просьбы о помощи, которая часто должна быть срочной, консультант может быстро завоевать уважение и восхищение сельских жителей. Незапланированные встречи нередко происходят на рынке или на каких-либо торжествах.

Действия до незапланированной встречи

В связи с тем, что такие встречи не планируются и не готовятся заранее, консультант вряд ли может подготовиться к ним заблаговременно. Однако сельскохозяйственное производство носит сезонный характер и развивается по определенному циклу, который повторяется из года в год. Как правило, из года в год возникают сходные проблемы, поэтому периодический просмотр записей о своей прежней консультационной работе будет полезен для консультанта и даст ему примерное представление о том, с какими проблемами он может столкнуться в ходе таких незапланированных встреч.

Действия во время незапланированной встречи

Незапланированные встречи или посещения необходимо проводить с таким же энтузиазмом и профессионализмом, что и запланированные.

Действия после незапланированной встречи

Как и в случае встреч на рабочем месте и посещений на дому или в хозяйстве, консультант должен сделать запись о своей беседе с фермером. Если полученная

консультантом информация позволяет заподозрить угрозу вспышки заболевания или нашествия сельскохозяйственных вредителей, консультант должен посетить хозяйство и проверить свои подозрения. Если в районе участились случаи болезни или появления вредителей, консультант должен сообщить об этом своим коллегам в соседних районах и в территориальном агентстве, чтобы можно было своевременно принять меры и предотвратить распространение болезни/вредителей на другие районы. Естественно, при передаче такой информации необходимо соблюдать конфиденциальность отношений с клиентами.

Посещение местного рынка

Посещение местного рынка в рамках обычного сбора информации может дать представление о проблемах, стоящих на повестке дня. Чтобы эффективно использовать время, заранее продумайте цель визита, определите, какую информацию вы хотите собрать и как вы собираетесь использовать эту информацию впоследствии.

До посещения:

- Определить задачи. Например:
 - Собрать информацию о ценах;
 - Определить качество продукции (узнать, какие стандарты качества действуют на оптовом и на розничном рынке);
- Определить время посещения. Например:
 - В разное время года, чтобы собрать информацию о сезонных колебаниях цен или о влиянии болезней на качество продукции;
 - В разное время дня, чтобы собрать информацию о качестве продукции (если вы хотите «отследить» движение продукции от места ее производства и изучить влияние методов уборки, упаковки, хранения и транспортировки на качество свежей и скоропортящейся продукции).



Во время посещения:

- Делать наблюдения в соответствии с поставленной задачей;
- Беседовать с фермерами, продающими свою продукцию. Такие беседы должны быть короткими (не более 2-3 минут), чтобы не мешать продавцу обслуживать покупателей.

После посещения организовать для своих клиентов «встречу по обмену опытом», например, по следующей форме:

- Групповая дискуссия «Подготовка сельскохозяйственной продукции к продаже»;
- Демонстрация методов «Как выращивать ранние сезонные овощи, чтобы выручить за них максимальную цену»;
- Семинар по теме «Технологии послеуборочной обработки и хранения продукции».

Незапланированная встреча во время застолья: Будьте осторожны!

Проживая в сельской местности и часто посещая села, консультанты неизбежно рано или поздно окажутся на мероприятии, где в соответствии с национальными обычаями, традициями и нормами поведения будут подавать спиртные напитки. Беседа с фермерами во время застолья часто не приносит почти никакой пользы. Во время таких встреч руководствуйтесь следующими принципами:

- Высказывайте свое мнение и давайте совет, только если вас об этом попросят;
- Не организуйте никаких групповых обсуждений проблем села, особенно если люди, участвующие в беседе, уже изрядно выпили.

Примечание: Старайтесь, чтобы вас не видели в пьяной компании, потому что это может сказаться на отношении к вам других фермеров.

Сложная ситуация во время посещения или встречи

При использовании различных методов индивидуальной консультационной работы, общаясь с клиентами, консультанты могут сталкиваться с определенными трудностями. Приведенные ниже советы могут помочь консультантам решить некоторые из них:

- **Фермер неохотно делится с вами своими мыслями.** Как правило, это проявляется в длительных паузах, которые возникают в беседе перед его репликами. Даже если такие паузы и раздражают вас, не пытайтесь заставить фермера говорить быстрее. Если вы будете внимательно его слушать, он скоро почувствует себя обязанным как-то заполнить их.
- **Фермер «зажат» и дает на ваши вопросы краткие ответы (используя минимум слов).** Постарайтесь избегать так называемых «закрытых» или «сходящихся» вопросов, которые дают фермеру возможность давать очень сжатые ответы. Избегайте

вопросов, на которые можно ответить просто «Да» или «Нет» («Собираетесь ли вы использовать эти рекомендации?») или выбрать один из предложенных вариантов ответа («Что вы выберете – это или то?»), а также наводящих вопросов, подталкивающих фермера к определенному ответу («Вы согласны, что в этом году вам надо стремиться выйти на прошлогоднюю урожайность?»). Постарайтесь задавать более открытые вопросы, которые начинаются так: «Как вы думаете, каким образом?...» или «Что, по вашему мнению, произойдет, если?..»

- **Фермер слишком много говорит.** Вы можете подавать реплики, возвращая беседу к основной теме, и время от времени тактично намекать, что тоже хотели бы высказаться. В качестве альтернативы можно выбрать более агрессивный вариант поведения – захватить ведущую роль в разговоре и направлять его в сторону, отвечающую задаче (задачам) встречи.
- **Фермер злится.** Вначале попросите фермера рассказать вам, почему он так сердит. Дайте ему возможность высказаться и начинайте разговор, когда он «выпустит пар» и успокоится.

- **Фермер жалуется.** Попросите фермера рассказать обо всем подробно, чтобы вы могли хорошенько разобраться в сути его жалобы. Очень может быть, что она вполне оправдана.



Если проблема возникла из-за незначительной ошибки, попросите у него прощения от собственного имени или от имени консультационного центра, даже если вы не имеете непосредственного отношения к допущенной оплошности.³ Если жалоба не обоснована, постарайтесь наводящими вопросами подвести фермера к осознанию того, что он не прав.

Однако при этом собеседнику не следует прямо говорить о том, что он заблуждается, и уж ни в коем случае нельзя выводить его из себя. Успешно разобравшись во всем, постарайтесь восстановить прежние отношения и возобновить взаимовыгодный диалог.

- **Вы не в состоянии ответить на вопрос фермера.** Никогда не пытайтесь ответить на вопрос, если вы толком не знаете ответа. Неквалифицированные ответы – самый верный способ утратить доверия клиента! Необходимо признаться, что сейчас вы не

³ Примечание: Будьте очень внимательны и следите за тем, что говорите, если причиной жалобы стали якобы неверные рекомендации. В этом случае извинение может быть воспринято как признание допущенной ошибки и вытекающей из нее ответственности, и в итоге фермер вполне способен подать в суд на вас или на консультационный центр.

готовы ответить на заданный вопрос, потому что не уверены в правильности своего ответа, но пообещать все тщательно проверить, хорошо подготовиться и дать фермеру ответ в самое ближайшее время.

2.4. Беседы по телефону



Телефон становится все более доступным и приобретает все большее значение как средство общения. Поэтому важно научиться профессионально общаться по телефону. Каждый раз, когда вы кому-то звоните или отвечаете на звонок, вы представляете сеть по оказанию консультационных услуг.

Общение по телефону

Хотя разговор по телефону является индивидуализированным способом общения, нельзя



забывать о том, что собеседник вас не видит. Поэтому в данном случае вербальное (словесное) общение приобретает гораздо большее значение, чем при личной беседе, где значительную роль в регулировании разговора играют невербальные средства общения. Вообще-то хорошая техника ведения телефонных разговоров зависит от умения правильно общаться по телефону и приятного голоса. Ниже приводятся рекомендации, при помощи которых вы можете

улучшить технику ведения бесед по телефону:

- Говорите энергично и внимательно слушайте;
- По тону голоса легко заметить, когда вы скучаете или недовольны, а это произведет плохое впечатление на человека, которому вы звоните. Для него уже не имеет значения, хороший вы специалист или нет и насколько вы искренни в разговоре с ним. Вы не произведете благоприятного впечатления на клиентов, если будете разговаривать с ними монотонно и со скукой в голосе.
- Прилагайте усилия к тому, чтобы говорить энергично, выразительно, естественно, приятным голосом, четко и по существу. Можно пошутить там, где это уместно.

Помните: Если клиент делает усилие, чтобы понять вас, вряд ли вы сможете успешно донести до него свои мысли.

При помощи следующих практических советов вы можете улучшить технику ведения телефонного разговора:

- Организуйте свои мысли, прежде чем звонить куда-либо. Так вы не будете сбиваться и колебаться в разговоре;
- Представьтесь:
 - Если вы звоните куда-либо, назовите себя и консультационный центр, в которой вы работаете. Можно также добавить, что эта организация входит в консультационную сеть ACSA. Затем попросите позвать к телефону нужного вам человека;
 - Если вы отвечаете на телефонный звонок по внешней линии, четко назовите название консультационного центра, в которой вы работаете. Если звонок внутренний, назовите себя. И в том, и в другом случае недостаточно просто сказать «Алло» или «Слушаю»;
- Если вам позвонили, и звонящий не представился, спросите, с кем вы говорите;
- Чтобы собеседник хорошо слышал вас, старайтесь держать трубку на расстоянии примерно 1,5-2,5 см от рта;
- Отчетливо произносите все буквы в сокращениях, цифры и имена;
- Пользуйтесь в речи развернутыми предложениями и фразами по существу;
- Старайтесь не «вещать», как оратор с трибуны, и не перебивайте собеседника;
- Старайтесь быстро подходить к телефону, если вас позвали. Не заставляйте звонящего ждать, пока вы закончите заниматься чем-либо тривиальным и подойдете к телефону. Такое ожидание очень раздражает;
- Держите слово. Иногда случается так, что вы не можете продолжать разговор, хотя он еще не закончен. В таких случаях следует вежливо и дипломатично извиниться и обещать перезвонить попозже. Обещание необходимо будет выполнить;
- Дайте звонящему самому закончить разговор. Не торопите его;
- В конце разговора вежливо попрощайтесь.

Просьбы – особый вид разговоров по телефону

Распространенным видом телефонных звонков являются просьбы. Обычно такой вид звонков бывает связан с необходимостью проделать определенную дополнительную работу, прежде чем вы сможете выполнить просьбу. Часто после такого звонка консультанту приходится искать какую-либо информацию. Если необходимо найти

информацию, которая находится где-то у вас под рукой, можно сказать следующее: *«Минуточку! Нужная информация у меня здесь недалеко»*. Однако иногда на поиски нужной информации требуется определенное время. В этом случае можно ответить собеседнику так: *«Извините, но мне понадобится несколько минут, чтобы найти эту информацию. Вы можете подождать?»* или *«Извините, но на поиски нужных материалов у меня уйдет несколько минут»*. Если поиски потребуют более длительного времени, вежливее будет извиниться и предложить самому связаться с собеседником попозже – в определенное время или через несколько минут (*«Можно, я перезвоню вам позже?»*)

Если вы неправильно набрали номер

Если вы неправильно набрали номер или попали не туда, извинитесь. Сразу бросать трубку невежливо!

Если вы хотите убедиться, что говорите именно с нужным вам человеком, спросите: *«Простите, я говорю с г-ном Тутунару?»* или *«Мне нужен г-н Тутунару»*. Невежливо спрашивать: *«Кто у телефона?»* В ответ на такой вопрос человек вынужден называть себя, т.е. он как бы оправдывается за то, что снял трубку, хотя на самом деле ошиблись вы, а не он!

Если кто-то позвонит вам по ошибке, отвечайте вежливо и благожелательно. Это повысит уважение и к вам лично, и к организации, которую вы представляете.

Проверочный список: беседа по телефону

Этот проверочный список был разработан, чтобы помочь вам дополнительно повысить качество консультационной работы. Рекомендуем вам сделать ксерокопию с этой страницы. Список поможет проверить, сделали ли вы все необходимое. Успешное выполнение отмечается галочкой [✓].

До беседы

- Четко определите для себя задачу телефонного разговора
- Убедитесь, что собираетесь говорить именно с тем, кто вам нужен
- Держите наготове необходимые документы и письма
- Отрепетируйте, что вы собираетесь сказать, чтобы не путаться

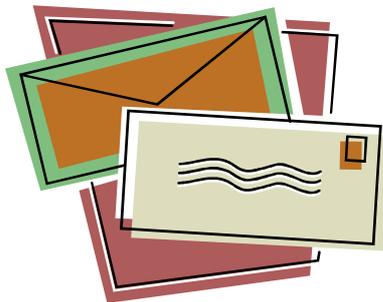
Во время беседы

- Представьтесь
- Назовите цель своего звонка (если звоните вы)
- Говорите четко, проявляйте профессионализм
- Говорите короткими простыми предложениями
- Внимательно слушайте, говорите энергично, нужным тоном
- Дайте собеседнику возможность самому закончить разговор
- Вежливо попрощайтесь

После беседы

- Сделайте запись о разговоре
- Выполните все данные обещания
- Позвоните собеседнику, чтобы узнать, все ли в порядке

2.5. Письма



Хотя в настоящее время письма, возможно, утратили свою былую актуальность, в работе консультанта корреспонденция до сих пор играет весьма значительную роль. Поэтому важно, чтобы письма говорили о вашем профессионализме, который должен проявляться во всех формах работы.

Цель письма

Если говорить о консультационной работе в целом, письма обычно пишут, когда нужно сообщить какую-либо информацию «официально» и сохранить документальное доказательство проделанной работы или достигнутых договоренностей.

Возьмем такой пример: консультант отвечает за руководство проектом в области экологии (в рамках специального контракта) и выделяет средства фермерам на осуществление мер, направленных на улучшение экологического состояния. После посещения земельного участка фермера консультант пишет ему письмо, чтобы документально зафиксировать (i) согласие фермера участвовать в проекте; (ii) природу мер по защите окружающей среды, которые фермер согласился осуществить в определенные сроки и на определенных условиях; и (iii) срок(и) предоставления средств. Это письмо, как и вся последующая переписка, включая официальный контракт, является документальным свидетельством достигнутых договоренностей и хранится в проектом деле. При необходимости переписка может быть использована в качестве доказательства в ходе судебного разбирательства между фермером и консультантом (если таковое будет иметь место).

Профессиональное составление писем

Письма пишутся на официальном бланке⁴. Письмо должно включать следующие элементы:

- **Бланк** с названием и адресом консультационного центра, номерами телефона и факса, адресом электронной почты;

⁴ Если у консультационного центра нет средств, чтобы напечатать бланки в типографии, форму бланка можно разработать на компьютере и использовать при составлении писем.

- **Дату** (обычно ставится у правого поля). Это позволяет хранить корреспонденцию в хронологическом порядке и легче находить нужные письма;
- **Исходящий номер** (обычно ставится у левого поля). Наличие номера облегчает работу с документацией и нахождение письма в случае необходимости;
- **Адрес получателя** – сведения об адресате (обычно ставятся у правого поля):
 - Название организации или ФИО получателя (обычно предваряется словами «Куда, кому:»);
 - Почтовый индекс, страна, район (область/ край);
 - Населенный пункт,
 - Улица, номер дома, номер квартиры (если есть).
- **Тема письма** (обычно начинается от левого поля, предваряется словом «Тема:» или «Касательно:»). Позволяет сразу же понять, чему посвящено письмо. Если письмо очень короткое, тему указывать не обязательно;
- **Обращение** («Уважаемый г-н / Уважаемая г-жа _____»);
- **Текст письма.** Обычно состоит из трех частей:
 - Вступления (может быть коротким и при необходимости содержать ссылки на предыдущую переписку, если таковая велась). Вступление позволяет плавно перейти к основной части письма;
 - Основной части (где излагается информация или указывается основная цель письма);
 - Заключения (письмо должно иметь позитивную концовку). В заключении может быть выражена надежда на продолжение работы или на участие адресата в будущих мероприятиях;
- **Окончание и подпись:**
 - Так называемый заключительный «комплимент» (например, «С уважением»);
 - Ваша фамилия и должность;
 - Ваша подпись.
- **Печать организации.** Ставится в конце письма около подписи. На документах часто обозначается как «Место для печати» или «М.П.»;
- **Приложения** (документы, прикладываемые к письму).

Ниже приводится образец типичного делового письма.



***Agenția de Consultanță și
Școlarizare în Agricultură***

Str. 31 August 1989, nr. 98, oficiul 401
Chișinău, MD-2005, Republica Moldova
tel: 21 05 41, fax 21 06 95
e-mail: office@acsa.md

23 марта 2002 г.

№ 2

Г-ну В. Прикоп,
MD-2004, с. Плопъ
Кантемирского уезда
ул. Мирчешть 12

Тема: Специальный контракт

Уважаемый г-н Прикоп!

Настоящим сообщаем Вам, что экспертная комиссия ACSA рассмотрела проектное предложение «Создание образцово-показательной кролиководческой фермы в агрофирме Рейлян», представленное консультационным центром села Плопъ.

С удовольствием ставим Вас в известность о том, что по итогам рассмотрения указанного предложения экспертная комиссия ACSA приняла решение профинансировать проект на условиях специального контракта. Просим Вас как можно скорее явиться в агентство ACSA для подписания контракта о сотрудничестве и согласования механизма предоставления гранта.

Благодарим Вас за участие в конкурсе и желаем дальнейших успехов в работе.

С уважением,

Константин Ожог

Исполнительный директор ACSA

Подпись

М.П.

ГЛАВА 3. Групповые методы консультационной работы



- Группы, динамика групп и управление группой
- Демонстрации
 - Демонстрация результатов
 - Демонстрация методов
- Посещения
- День демонстрационного участка
- Официальные собрания
- Выступления и доклады
 - Планирование, подготовка, проведение и оценка
 - Подготовка и использование наглядных пособий и оборудования

3. Групповые методы консультационной работы

В настоящей главе мы поговорим о групповых методах консультационной работы. Это более экономичные методы оказания консультационной помощи и поддержки, причем фермеры, являясь группой индивидумов, каждый из которых накопил определенный опыт в своем деле, будут сами непосредственно участвовать в процессе собственного развития. Занимаясь с группами фермеров, консультанты должны использовать формы обучения «снизу вверх», основанные на соучастии обучающихся в процессе. Таким образом консультант сможет намного лучше удовлетворить конкретные запросы и интересы фермеров. В этом заключается отличие таких форм от авторитарного обучения «сверху вниз», которое ранее использовалось в консультационной работе на селе и носило скорее директивный характер.

Эта глава делится на три большие части. В первой части (Раздел 3.1) мы рассмотрим природу и структуру групп, потенциал использования групповой деятельности для развития сельского хозяйства в Республике Молдова, преимущества и недостатки работы с группами, навыки и качества, необходимые для управления группой, а также проблематику управления группой. Во второй части (Разделы 3.2-3.5) описывается ряд важных методов групповой консультационной работы (демонстрации, посещения, дни демонстрационного участка, официальные собрания) и то, как ими следует пользоваться. В третьей части (Раздел 3.6) речь пойдет о том, как повысить качество своих выступлений и докладов (имеющее столь большое значение при работе с группой с многих точек зрения). Кроме того, из нее вы узнаете много полезного о подготовке и использовании наглядных пособий.

3.1. Группы, динамика групп и управление группой

Как отмечалось выше, в настоящем разделе рассматривается возникновение и динамика развития группы, а также вопросы руководства группой. Мы расскажем о том, какую роль могут играть группы в развитии сельского хозяйства на местном уровне. В то же время авторы признают, что ввиду ситуации, существовавшей в прежние времена, на текущий момент фермеры могут не испытывать особой охоты участвовать в групповых видах деятельности.

Что такое группа?

Мы говорим о «группе», когда два, три или более лиц объединяются в силу общности интересов либо для решения общих задач (например, чтобы вместе закупить корма для свиней в достаточных количествах для получения оптовой скидки или удержать цену при торговле тепличными цветами).

Такие группы образуются добровольно, т.е. люди вступают в них по своей собственной инициативе, без какого-либо принуждения! Однако чтобы группа могла существовать сколько-нибудь длительное время, ее члены должны выработать единые нормы и правила, которые регулируют их взаимоотношения, и придерживаться их. Выделяют два вида групп:



- **Неформальные объединения:** Это объединения людей, не имеющие официально установленных внутренних правил (например, группы фермеров, совместно пользующихся сельскохозяйственной техникой, ссужающих друг другу деньги или обменивающихся продукцией на принципах взаимного доверия и уважения);
- **Формальные объединения:** Это официально зарегистрированные ассоциации, имеющие свои собственные документально оформленные внутренние правила (уставы), которые регламентируют их деятельность (например, ассоциация производителей посадочного материала).

Многие формальные объединения изначально возникали как неформальные. По мере того, как ширились их ряды и возрастало влияние, они «легализовались», пройдя регистрацию и обзаведясь собственным уставом и внутренними правилами.

В принципе, группа продолжает существовать до тех пор, пока ее деятельность отвечает ожиданиям и чаяниям ее членов. Ряды группы пополняются за счет лиц, осознавших все выгоды, которые открывает для них членство. Если члены группы поймут, что членство в ней не решает их проблем и не отвечает их потребностям, они «проголосуют ногами» и выйдут из ее состава! Именно такая добровольность участия гарантирует то, что группа будет реагировать на нужды ее членов.

В молдавских селах уже существуют самые разные группировки и ассоциации подобного рода. Примерами формальных объединений могут служить касса взаимопомощи и Ассоциация производителей сельхозпродукции. Неформальные объединения приобретают самые разнообразные формы. Наиболее распространены группы, где все члены приходится друг другу родственниками (т.е. члены одной семьи сообща ведут дела). Часто встречаются религиозные группы. Являясь членом группы или ассоциации, фермер получает для себя какую-либо дополнительную выгоду. Консультанты могут сыграть в процессе формирования и развития групп важную роль, содействуя их образованию и подталкивая в нужную сторону.

Здесь необходимо подчеркнуть, что при вхождении в подобную группу фермер вовсе не поступается своей независимостью и не возвращается к кооперативным формам хозяйствования былых времен (по типу колхозов или совхозов). Совсем наоборот, являясь членом группы, фермер сможет повысить уровень своих технических знаний, наладить и укрепить общественные и профессиональные связи и в будущем улучшить свое экономическое положение. В результате такой фермер хозяйствует с большей уверенностью в будущем и становится еще более независимым.

Почему фермеры объединяются в группы при сотрудничестве?

Ряд причин, которые подталкивают фермеров к объединению в группы и/или к сотрудничеству, приведен в Таблице 3.1.

Таблица 3.1. Причины, по которым фермеры сотрудничают между собой

Мотив	Вид групповых действий	Задача*
Коммерческий/ экономический	Закупки Сбыт Страхование Кредитно- сберегательная деятельность	Совместная закупка материальных вложений Совместная продажа продукции Заключение договора страхования Накопление средств и кредитование
Технический	Исследования Модернизация Обсуждение Руководство	Совместное проведение исследований Встречи для получения информации о технических новинках Обсуждение проблем и/или тем, представляющих общий интерес Встречи для повышения управленческого потенциала
Социальное развитие		Организация совместных действий по преодолению общих проблем, например, эрозии почв, распространения вредителей
Обмен	Основные средства Услуги	Совместное использование техники Совместное использование чьих-либо услуг (например, услуг наемного бухгалтера)
Образовательный	Формирование положительного образа сельского хозяйства	Работа по формированию положительного отношения общества к сельскохозяйственному производству
Политический	Лоббирование	Попытки заставить правительство выделять больше средств на нужды сельского хозяйства или внести определенные изменения в законодательстве
Юридические консультации		Разрешение споров и вопросов землевладения

* Большинство вышеуказанных задач решается при помощи Специальных Контрактов. Специальные Контракты – это механизм, способствующий появлению стабильных доходов на селе. Такие контракты могут использоваться для:

- Поддержки местных инициатив жителей села, которые могут служить образцом/демонстрироваться более широким кругам сельского населения, чтобы подтолкнуть его к переменам;
- Развития сотрудничества между провайдерами услуг (ПУ), местными консультантами и сельским населением в целом;
- Удовлетворения тех потребностей фермеров и других жителей села в специализированном обучении, которые не в состоянии удовлетворить ни провайдеры услуг в рамках стандартных контрактов, ни другие специалисты и организации, работающие на селе;
- Поощрения жителей села к участию в решении основных проблем (при необходимости – с использованием привлеченных специалистов).

Преимущества содействия формированию групп

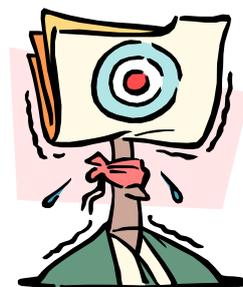
Фермеры могут объединяться в группы для выполнения самых разных действий и работ. В этой связи давайте рассмотрим основные преимущества и проблемы работы в группе:

- Выгода распределяется между всеми членами;
- Между членами группы (и как результат – в обществе в целом) усиливается взаимное доверие;
- Раскрывается ранее скрытый потенциал членов группы;
- Количество переходит в новое качество - общий потенциал группы оказывается выше, чем сумма личных потенциалов всех ее членов;
- Процесс:
 - Демократичен;
 - Основан на участии каждого;
 - Создает мотивацию и стимулы.

Проблемы работы с группами

Но наряду с преимуществами работа в группе имеет ряд существенных недостатков и связана с определенными проблемами, о которых тоже нельзя забывать! Вот наиболее распространенные проблемы, связанные с работой в группе:

- Работа с группой часто требует дополнительного времени;
- На общем фоне группы выделяются лидеры, которые доминируют над остальными членами, возможно, при этом подавляя их;
- Между членами группы бывает сложно наладить сотрудничество из-за различий их взглядов и убеждений;
- Конфликты взглядов и убеждений чреваты напряжением отношений;
- Достигнутый компромисс может не удовлетворять ни одну из сторон;
- Не все члены группы довольны в равной мере.



Навыки и качества, необходимые для содействия развитию группы

Консультант, помогающий формированию групп и эффективно работающий с ними, должен изначально обладать особыми навыками и качествами (либо развивать их у себя).

К ним относятся:

- Творческое начало и умение мыслить в перспективе;
- Находчивость и динамизм;
- Дипломатичность;
- Терпимость и умение промолчать в нужный момент;
- Умение слушать, гибкость, чувство юмора и терпение;
- Наклонности лидера, авторитет и чувство ответственности;
- Дисциплина и умение планировать свое время;
- Навыки общения;
- Организационные навыки и умение направлять коллектив;
- Умение урегулировать конфликты;
- Навыки анализа и синтеза (умение делать выводы и обобщения);
- Навыки организации учета и подготовки отчетности.

Создание группы – Первые шаги

Признавая потенциал групп для процесса сельскохозяйственного развития, давайте поговорим о том, как консультант может подтолкнуть людей к созданию группы. Как нам известно, консультант должен осознавать свою роль проводника и помощника прогресса. Поэтому он должен поставить своей целью создание эффективной организации и суметь отойти в сторону, когда его детище будет крепко стоять на ногах, чтобы заняться другой работой и помогать фермерам другими способами.

Этап 1. Определение возможностей для возникновения группы (см. список возможных причин, подталкивающих фермеров к сотрудничеству, в Таблице 3.1).

Возможности для создания группы могут проявиться так:

- Благодаря вашему знанию ситуации, с которой сталкиваются фермеры села.

Например:

Проблема: Весной постоянно наблюдается нехватка недорогих семян.

Решение: Создание группы для закупки большого количества семян осенью, когда они всегда есть в продаже, а цены невысокие.

Проблема: Сельской молодежи нечем заняться, а сельское хозяйство ее не интересует.

Решение: Создание группы молодых фермеров для проведения культурных мероприятий, конкурсов, соревнований, посещений различных объектов и технических сельскохозяйственных мероприятий.



- В разговоре с одним или несколькими жителями села. Например:

Проблема: Местные заготовители (оптовики) мало платят за свинину и не соглашаются давать высокую цену за высококачественное мясо.

Решение: Создание группы для поставки высококачественной свинины по повышенным ценам в колбасные цеха и на мясокомбинаты.

Этап 2. Анализ потенциала идеи (только не слишком длительный!)

Ответьте на следующие вопросы:

- Верите ли вы сами в то, что такая группа ставит перед собой реальные и выполнимые задачи?
- Достаточно ли у вас времени для работы с такой группой на этапе ее становления?

Если вы ответили «Нет» хотя бы на один из этих вопросов, идея пока что не заслуживает дальнейшего внимания. Если вы ответили утвердительно на оба вопроса, переходите к третьему этапу.

Этап 3. Обсуждение идеи с фермерами, потенциально заинтересованными в ее реализации

Количество фермеров, которых вы пригласите на первое собрание, будет зависеть от вида создаваемой группы и от преобладающих в селе потребностей. Как правило, чем меньше группа, тем легче с ней работать. Вот несколько советов, которые помогут вам успешно создать новую группу:

- Приглашайте только тех, кто:
 - Прогрессивен по натуре и не чужд новых идей;
 - Примерно одного возраста, имеют примерно одинаковый уровень доходов и образовательный уровень, разделяют общие интересы;
 - Знакомы между собой и хорошо друг к другу относятся;
 - Легки в общении, готовы помочь и бескорыстны;
 - Живут в одном селе или местности;
- Первое собрание лучше проводить на «нейтральной территории». Так у потенциальных членов группы не возникнет впечатления, будто кто-то может пользоваться повышенным влиянием или «проталкивать» свои личные интересы;
- Рассадите присутствующих так, чтобы никто не занимал место «главного»;
- Начните дискуссию сами:
 - Попросите одного из присутствующих вести протокол (если это уместно и необходимо);
 - Поприветствуйте всех собравшихся;
 - Расскажите, какую группу вы хотите создать и для чего. Все присутствующие должны хорошо понимать ваш замысел и намерения;
 - Опишите предполагаемые задачи группы;



- Опишите выгоду от участия в такой группе;
- Укажите возможные затраты и перечислите возможные проблемы, возникновение которых не исключено при выполнении поставленных задач;
- Расскажите, какие обязательства должны будут принять на себя сторонники идеи, намеренные ее реализовать;
- Поинтересуйтесь мнением собравшихся о сказанном;
- Дальнейшее обсуждение продолжайте только с теми, кого заинтересовала ваша идея. Остальных попросите уйти;
- Составьте список тех, кого заинтересовал ваш замысел;
- Решите, что делать дальше. Поговорите о том, как можно развить идею и каким потенциалом должна обладать создаваемая группа;
- Составьте план действий;

- Постарайтесь определить, кто может оказаться «саботажником» или пассивным наблюдателем, а также выявить тех, кто руководствуется собственными интересами, а не целями, для которых создается группа;
- Сформируйте небольшой комитет, который будет заниматься организационными вопросами и помогать вам на начальном этапе;
- Определите дату, время и место следующего собрания. Оно должно быть проведено достаточно скоро, чтобы энтузиазм не угас.

На том или ином этапе своего становления или развития группа может пожелать «узаконить» свое существование и принять внутренние правила, которые будут служить уставом группы. Наличие устава обязательно для тех групп, которые собирают со своих членов взносы или занимаются коммерческой деятельностью.

Постоянная роль консультанта

В самом начале, когда группа еще точно не знает, как именно она будет работать, она во



многом полагается на помощь и поддержку консультанта. Консультанту следует считаться с тем, что на начальном этапе ему придется посвящать работе с группой достаточно

много времени. Первые собрания, в ходе которых будут четко определены цели и задачи и составлен план действий, создадут у членов группы убеждение, что им уже удалось достичь определенных результатов и что они участвуют в стоящей затее. После нескольких собраний, когда у группы уже выработается собственный стиль работы, консультант может позволить себе занять более отстраненную позицию и поощрять членов группы к более активному участию в ее делах и работе.

Хотя группа уже создана, она будет нуждаться в консультанте и постоянной помощи с его стороны до тех пор, пока не станет полностью самостоятельной. Тем не менее, консультант должен стремиться к созданию такой ситуации, в которой он может позволить себе «отойти на задний план» как можно раньше. Если ему слишком долго приходится возглавлять и направлять созданную им группу, это может означать, что по сути дела настоящей группы нет, а ее члены собираются лишь затем, чтобы не испортить отношений с консультантом и доставить ему удовольствие.

Как долго нужно работать с группой?

Если спустя какое-то время выяснится, что ваша группа не в состоянии решить поставленных задач, а ее члены не проявляют особого рвения к дальнейшей работе, группу следует распустить. Скорее всего, у вас как у консультанта имеется масса других дел,



поэтому не стоит тратить драгоценное время на группу, которая не оправдала ожиданий и не выполняет своих функций.

Если же группа хорошо справляется с поставленными задачами и эффективно работает, консультанту, как уже говорилось выше, следует «отойти на задний план» или вообще отстраниться от решения организационных вопросов, предоставив группе возможность самостоятельно принимать решения и организовывать свою деятельность.

Иногда группы создаются для решения одной конкретной задачи (например, чтобы вместе продать урожай картофеля текущего года). После достижения поставленной цели группы прекращает свое существование. Другие группы, создаваемые на более длительный период или ставящие перед собой более широкомасштабные задачи, «умирают медленной смертью», когда у их членов ослабевает интерес к совместной работе и они перестают ходить на собрания. В качестве члена такой группы консультант может обратиться к другим членам с вопросом, имеют ли они желание продолжать совместную работу. Если у них нет твердого мнения на этот счет, группу лучше распустить. При необходимости ее всегда можно создать заново, если нужда в ней появится снова, возродив интерес к совместной работе и сотрудничеству.

Проверочный список: Формирование группы

Этот проверочный список был разработан, чтобы помочь дополнительно повысить качество консультационной работы. Рекомендуем сделать ксерокопию с этой страницы. Список поможет проверить, выполнили ли вы все основные действия. Выполнение отмечается галочкой [✓].

До

- Определить вероятную потребность в группе
- Определить задачи предполагаемой группы
- Проанализировать ее возможность успешно справиться с этими задачами
- Пригласить на первую встречу для вступительной беседы отобранных кандидатов.
- Критерии отбора:
 - Вероятная заинтересованность в такой группе
 - Сходное образование, благосостояние, социальное положение
 - Знакомство друг с другом
 - Легкость в работе, честность, надежность
 - Проживание в одном селе/районе
- Организовать первую встречу на «нейтральной» территории
- Рассадить участников так, чтобы никто не занимал место «главного»

Во время

- Организовать ведение протокола
- Поприветствовать собравшихся
- Рассказать о намерении создать группу, четко все разъяснить
- Изложить задачи предполагаемой группы
- Описать потенциальную выгоду от членства
- Указать возможные затраты и перечислить трудности
- Описать обязательства, ожидаемые от членов группы
- Попросить присутствующих выразить свое отношение к сказанному
- Попросить тех, кого не заинтересовала идея, уйти

- Обсудить организационные вопросы создания группы
- Постараться выявить «саботажников» и «наблюдателей»
- Разработать план дальнейших действий
- Создать организационный комитет для руководства группой
- Назначить следующее собрание как можно скорее
- Письменно оформить и распространить протокол собрания

После

- После создания группы разработать и утвердить внутренние правила
- По мере сил помогать группе на начальном этапе
- Поощрять членов группы к более активному участию в работе
- Поощрять членов группы занимать ответственные посты
- Стремиться все больше отходить на задний план
- Распустить группу, если она не выполняет поставленных задач

3.2. Демонстрации



Демонстрация, как показывает сам термин, проводится с целью показать (или продемонстрировать) что-либо. В основе этой простой логики лежит важный принцип обучения: как показал опыт, фермеров гораздо легче убедить не простым рассказом, а наглядной демонстрацией преимуществ. Если то, что вы показываете фермеру, предполагает освоение определенных навыков работы или долю ручного труда, он скорее убедится в преимуществах, лично поучаствовав в выполнении задания (так сказать, попрактиковавшись) в процессе демонстрации.

Демонстрации бывают двух видов:

- **Демонстрация результатов:** Мы хотим **показать** фермерам результаты эксперимента или использования какого-либо определенного метода;
- **Демонстрация метода:** Мы хотим **научить** фермеров делать что-либо.

Примечание: Само по себе использование глагола «научить» применительно к демонстрации метода (а мы очень ответственно подошли к выбору глагола) говорит о том, что к концу мероприятия фермеры должны уметь выполнять задачи, ставшие предметом демонстрации. Мы не говорим «показать», так как этот глагол подразумевает «отстраненную» демонстрацию, в которой фермеры являются только зрителями.

3.2.1. Демонстрация результатов



*...Демонстрация результатов
помогает познакомить фермеров
с новыми идеями...*

Основная задача демонстрации результатов – показать результат или эффект выполнения определенных действий в той или иной последовательности. В основу демонстрации результатов заложен здравый принцип обучения: «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать».

Часто при демонстрации результатов используются два объекта показа. В сельском хозяйстве такая демонстрация может иметь одну из следующих форм:

1. «Обработанный» и «необработанный» объекты

1.a Обработанный образец сравнивается с необработанным. Например:

А. Пшеница БЕЗ удобрений
X X X X X X X X X
X X X X X X X X X

В. Пшеница - обработка N ₃₀
X X X X X X X X X
X X X X X X X X X

либо

1.b Необработанный образец сравнивается с образцами, подвергнутыми разным видам обработки. Например:

А. Пшеница БЕЗ удобрений
X X X X X X X X X
X X X X X X X X X

В. Пшеница - обработка N ₃₀
X X X X X X X X X
X X X X X X X X X

С. Пшеница - обработка N ₃₀ P ₃₀ K ₃₀
X X X X X X X X X
X X X X X X X X X

Д. Пшеница - обработка N ₆₀ P ₆₀ K ₆₀
X X X X X X X X X
X X X X X X X X X

2. Сравнение состояния «до» и «после»:

А. Скот ДО приема глистогонного
X X X X X X X X X X X

В. Скот ПОСЛЕ приема глистогонного
X X X X X X X X X X X

3. «Сравнение» разных вариантов (сравнение сорта Y с сортом Z):

А. Кукуруза - сорт Y
X X X X X X X X X
X X X X X X X X X

В. Кукуруза - сорт Z
X X X X X X X X X
X X X X X X X X X

Преимущества

- Демонстрации результатов вполне можно организовать в специально выбранных хозяйствах и/или в удобных для этой цели местах. Такие демонстрации вовсе не обязательно должны проводиться на опытных станциях;
- Демонстрация результатов – хороший способ «продать идею», если вы хотите способствовать распространению новых способов работы в районе. Фермеры смогут лично увидеть применение новых методов или способов работы в местных условиях. Если технология дает убедительные результаты и подходит для местных условий, фермеры примут ее и захотят использовать на практике;
- Демонстрация результатов не требует тщательной организации эксперимента и проведения анализа, чтобы убедить зрителей в успехе. Обычно результаты ясно видны и говорят сами за себя;
- По сравнению с проведением экспериментов демонстрация результатов – относительно недорогой способ познакомить фермеров с новой технологией.

Примечание: Демонстрация результатов – вовсе **не то же самое**, что эксперимент. Она не требует столь строгого научного подхода (воспроизводимость, случайный отбор, анализ). Однако делянки и участки, занятые под эксперименты, могут использоваться и для демонстрации результатов.

Выбор темы для демонстрации результатов

При подготовке этого и следующего раздела авторы изначально исходили из того, что демонстрация результатов касается определенных аспектов агрономии и предполагает выращивание на участке определенных культур. Как правило, так оно и бывает в действительности. Однако демонстрация результатов в равной степени возможна в животноводстве, в области рационального использования почв или применения техники, в любой иной области сельскохозяйственного производства.

Демонстрацию результатов нельзя организовать и провести без соответствующей подготовки. Ниже даются советы, которые помогут вам успешно провести демонстрацию результатов:

- Важно иметь почти стопроцентную уверенность в успехе (или полную гарантию)! Объект для демонстрации необходимо выбирать на базе уже проверенных и хорошо

зарекомендовавших себя технологий. Например, прежде чем вы возьметесь организовывать демонстрацию для сравнения нового сорта пшеницы с местными сортами, которые обычно культивируются в вашем районе, данный сорт должен уже продемонстрировать свой значительный потенциал на опытных станциях и в ходе полевых испытаний!

- При выборе темы для демонстрации результатов консультанту следует отталкиваться от знания местных условий и реальных проблем, с которыми сталкиваются фермеры;
- Демонстрация будет успешной, если она показывает, как применять новые технологии в местных условиях. Подходящие темы для демонстраций можно найти в процессе анализа устаревших технологий, которые используются в настоящее время, и/или в беседах с группами фермеров.

Правильная организация демонстрации результатов

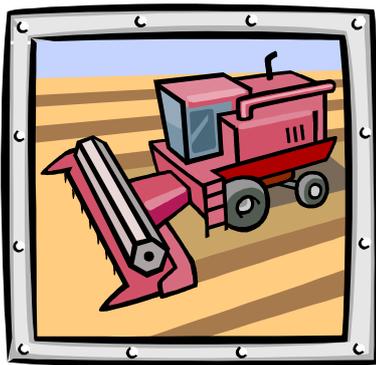
Эти рекомендации помогут вам успешно провести демонстрацию результатов и подать свой «товар» в выгодном свете:

- В самом начале, еще на этапе планирования, **сформулируйте задачи демонстрации**. Эти задачи должны быть:
 - Четкими и определенными;
 - Реалистичными, т.е. они должны решаться доступными средствами и с использованием имеющихся ресурсов (времени, финансовых средств, рабочей силы, уровня знаний, земли, материалов и оборудования);
- При выборе задачи (задач) демонстрации **подумайте о возможных последствиях** в следующем ключе:



- Полезность или реалистичность с точки зрения фермеров;
 - Потенциальная экономическая выгода для фермеров;
 - Круг лиц, которым пойдет на пользу демонстрируемая технология (например, будет ли это широкий или узкий круг фермеров).
- **Подготовьте программу действий** для проведения демонстрации. Она поможет вам выделить основные этапы работы и подготовить хороший план действий.

- **Подготовьте смету** организации и проведения демонстрации.
- **Поищите финансовую поддержку/спонсоров** для организации и проведения демонстрации. Помните о том, что получение финансовой помощи не должно сказываться на вашей объективности и независимости! По возможности постарайтесь привлечь несколько спонсоров. Как правило, агропромышленные предприятия охотно идут на сотрудничество и оказывают помощь в организации демонстраций, потому что развитие сырьевой базы отвечает их собственным интересам. В рамках такого сотрудничества вы можете получить все необходимые ресурсы (новые сорта и гибриды, технику, удобрения, другие материальные вложения). Если вы ограничены в средствах, организовать и провести демонстрацию будет очень сложно. В ходе демонстрации не забудьте упомянуть о поддержке, полученной вами от каждого из спонсоров. Тогда спонсоры будут охотнее идти на сотрудничество с вами в будущем.
- **Тщательно выбирайте фермера, в хозяйстве которого будет организована демонстрация.** Личность владельца хозяйства имеет огромное значение для успеха проекта. Демонстрация скорее увенчается успехом, если хозяин участка:
 - Участвует в мероприятии добровольно. У добровольцев больше энтузиазма, они готовы больше сделать для успеха демонстрации;
 - Ответственный и честный человек. Этот фермер должен пользоваться уважением жителей села;



- Лидер, пользующийся уважением и доверием фермеров, на которых вы хотите повлиять, и поддерживающий с ними тесные рабочие отношения;
- Типичный представитель местных фермеров, с которым другие жители села в состоянии сравнивать себя с точки зрения технических и экономических условий проведения

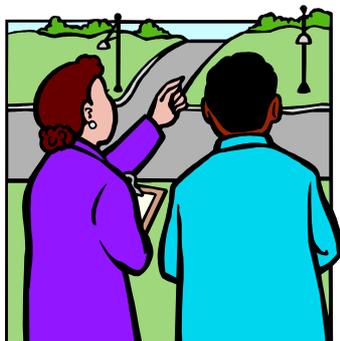
демонстрации. Хозяйство, где проводится демонстрация, не должно сильно отличаться от других хозяйств с технической и финансовой точки зрения.

- **Постарайтесь получить от хозяина участка письменное согласие** на участие в проекте или заключить с ним договор. Для организации и проведения демонстрации вам потребуется выполнить определенную работу, требующую доступа на участок. Доступ должен быть разрешен не только лицам, занимающимся обработкой делянок,

но и группам посетителей, которым будут демонстрироваться результаты. Владелец участка должен с самого начала дать свое согласие на это.

- **Выберите участок для демонстрации.** От выбора участка нередко зависит успех или провал демонстрации. Правильный выбор участка снижает влияние естественных различий в условиях на делянках и облегчает организацию их посещения и сопоставительного осмотра. При выборе демонстрационного участка необходимо учитывать следующее:

- Различие почв по:
 - Составу;
 - Дренажу;
 - Процессам, происходящим в подпочвенном слое;
 - Засоленности;
 - Составу и количеству химикатов и удобрений, которые вносились в предшествующие периоды;
 - Плотности;
 - Зеленым ограждениям, прилежащим полям и границам;
 - Эрозии;
- Экспозицию (географическую ориентацию) и топографию. Если поле имеет уклон, выбирайте участки, не подверженные эрозии. При выборе нескольких участков для сравнения результатов выбирайте участки с одинаковой освещенностью, экспозицией и рельефом;
- Подъездные пути. Учитывайте все виды транспорта, включая велосипеды и трактора. Возможность попасть на участок должна быть даже в самую плохую погоду. Не загромождайте подъездные пути и пространство вокруг участка;



- Хорошую видимость. Подумайте о том, с какой точки участок виден лучше всего. Если участок просматривается с шоссе с расстояния не менее 1 км, у водителей будет время затормозить и остановиться в нужном месте;
- Задачи демонстрации результатов. Если демонстрация связана, например, с борьбой с

вредителями, постарайтесь выбрать участок, в прошлом сильно засоренный сорняками.

Подготовка и проведение демонстрации результатов

Подготовка демонстрации предполагает закладку и подготовку участка, разбивку делянок, культивацию, внесение удобрений, посев или посадку тех или иных культур.

Демонстрационная делянка – форма и площадь

Делянка – основной элемент участка для демонстрации результатов. Обычно количество делянок соответствует количеству демонстрируемых вариантов.



Делянки должны отвечать следующим требованиям:

- Все делянки должны иметь равную площадь. Поэтому их требуется тщательно размечать на поле;
- Если для посева, посадки, пересадки, внесения удобрений, опрыскивания или уборки урожая планируется использовать технику, ширина и площадь каждой делянки должны позволять сделать это;
- Поддаваться полному и равномерному засеву или засадке растениями без пустых мест;
- Быть достаточно большими и содержать достаточное количество растений, чтобы результат являлся показательным. Конкретные требования к площади делянки и количеству произрастающих на ней растений зависят от вида культуры. Ниже в таблице приводятся ориентировочные цифры:

Таблица 3.2. Минимальная площадь делянки или количество растений на делянку

Культура	Площадь делянки (кв. м)	Количество растений
Солома/ зерновые (пшеница, ячмень)	20-40	
Кукуруза		50-100
Семенное сорго		100-140
Подсолнечник		100-120
Картофель		100-120
Сахарная свекла		150-200
Трава (сено)	10-20	
Корнеплоды	15-30	
Луковичные	15-20	
Капуста		80-100
Салат	20-30	
Кабачки		50-70
Фруктовые деревья		5-10
Ягодные кустарники		20-30
Виноградная лоза		20-30

Разбивка делянок для демонстрации результатов

Поскольку демонстрация результатов не является научным экспериментом, разбивка и компоновка делянок не представляет особых трудностей. По сути дела, чем проще, тем лучше! Однако делянки должны отвечать задачам демонстрации.

Предлагаются два основных вида разбивки и компоновки делянок: выделение по одной делянке на каждый вариант и чередование с контрольными делянками.

Схема 1. Одна делянка на каждый вариант

При такой компоновке каждый вариант (сорт, вид обработки) представлен всего на одной делянке. Ниже приводится пример компоновки делянок при сравнении традиционного сорта (Ст) с шестью разными новыми сортами (С1-С6), когда под каждый сорт отводится одна делянка:

Ст	С1	С2	С3	С4	С5	С6
----	----	----	----	----	----	----

Примечание: «Эффект края» – это влияние на растения того обстоятельства, что они растут на краю участка. Данный эффект может повлиять на результаты демонстрации. Консультанту нужно помнить об этом при уборке и истолковании результатов.

Схема 2. Чередование с контрольными делянками

При такой компоновке контрольные делянки чередуются с делянками, отведенными под каждый демонстрируемый вариант. Ниже приводится пример компоновки делянок при сравнении традиционного сорта (Ст) с тремя новыми сортами (С1-С3):

Ст	С1	Ст	С2	Ст	С3	Ст
----	----	----	----	----	----	----

Такая компоновка позволяет гораздо нагляднее продемонстрировать разницу между новыми и традиционными сортами, потому что в каждом случае они расположены рядом.

Обозначение и маркировка границ демонстрационного участка и делянок

Чтобы фермеры, приглашенные на демонстрацию результатов, могли извлечь максимальную пользу из посещения, делянки следует четко обозначить и промаркировать. Зрители должны знать, что именно находится перед ними.



...Обозначьте каждый сорт, чтобы результаты не требовали пояснений...

Наблюдения и записи в период вегетации

Чтобы вы могли правильно интерпретировать результаты, которые будете демонстрировать, рекомендуется делать записи, схемы, графики, фотографии и измерения в течение всего периода вегетации. Не забывайте о том, что результаты, демонстрирующие низкую устойчивость сорта к вредителям или заболеваниям, могут быть не менее важны, чем демонстрация высокой урожайности! Необходимо регистрировать следующее:

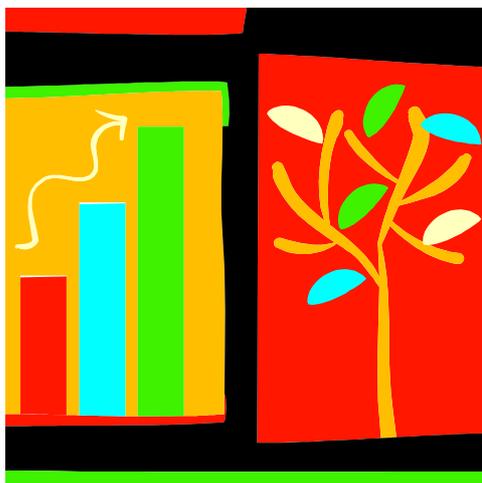
- Погодные условия (засуху, осадки, ветер, температуру, влажность);
- Заражение вредителями и заболеваемость;
- Динамику роста растений на каждой делянке (всхожесть, этапы развития с указанием дат, частоту (плотность) и высоту растений).

Уборка

Убедитесь в том, что убранная часть делянки является представительной. Не забывайте об «эффекте края» и делайте на него соответствующие поправки при взятии образцов или оценке общей урожайности.

Регистрация, анализ и запись результатов

Важно, чтобы эта работа выполнялась аккуратно и точно. Если она не ведется надлежащим образом, то все усилия будут напрасны, а время окажется потрачено впустую. Результаты необходимо регистрировать и записывать так, чтобы фермеры могли их понять. Постарайтесь излагать и интерпретировать результаты ясно, простым и доступным языком, логично и понятно.



Примечание: Демонстрация может дать совсем не те результаты, которых вы ожидали! Вполне может стать, что традиционные местные сорта проявляют себя намного лучше некоторых, а то и всех экзотических новинок! Однако для местных фермеров подобный результат будет не менее ценным! Отдельные сорта могут поразить болезни. Этот результат также представляет интерес! Не бойтесь делиться информацией о таких «неудачах»! Однако если вы уверены в том, что полученные результаты

оказались нетипичными или были искажены под влиянием тех или иных условий, стоит обратить на это внимание и при необходимости подготовить новую демонстрацию результатов в следующем году.

Распространение информации об итогах демонстрации

Нет смысла организовывать и проводить демонстрацию результатов, если вы не намерены развивать ее успех в своей дальнейшей работе. Если делянки удачно выбраны, они привлекут к себе большой интерес еще в начале сезона. Однако для фермеров (группами) и спонсоров следует организовывать посещения несколько раз в течение сезона, особенно - во время уборки (если на результаты уборки следует обратить особое внимание).

Для этого полезно использовать все возможности местного радио или телевидения, чтобы распространить информацию об основных мероприятиях в рамках демонстрации результатов и их графике. Все демонстрируемые результаты необходимо фиксировать в

документах с приложением фотографий и схем. Нужно готовить информационные листки, статьи для газет и журналов и экспозиции и распространять информацию как можно шире, чтобы о результатах узнало как можно больше людей.

«Сворачивание» демонстрационного участка

Не менее важно правильно и эффективно «свернуть» демонстрационный участок. Ниже приводится перечень необходимых действий:

- Убрать все таблички, плакаты, объявления и межевые колышки и спрятать их до следующего сезона;
- Привести участок в состояние, приемлемое для фермера, в соответствии с условиями договоренности, достигнутой в начале сезона. Иногда эти условия предусматривают вспашку участка и посадку/высев на нем другой культуры;
- Разослать официальные письма с выражениями благодарности всем тем, кто внес свой вклад в (успешное) проведение демонстрации результатов, – фермеру – владельцу хозяйства, спонсорам, на радио и телевидение.

Проверочный список: Демонстрация результатов

Этот проверочный список был разработан, чтобы помочь дополнительно повысить качество консультационной работы. Рекомендуем сделать ксерокопию с этой страницы. Список поможет проверить, выполнили ли вы все основные действия. Выполнение отмечается галочкой [✓].

До

Выбрать подходящий объект/тему для демонстрации результатов, руководствуясь следующими критериями:

Высокая вероятность успеха

Интерес для местных жителей

Особая актуальность в местных условиях

Проанализировать эффект от демонстрации со следующих точек зрения:

Практичность/полезность для фермеров

Потенциальная экономическая выгода

Решение распространенных проблем

Отсутствие вреда для женщин и других уязвимых групп населения

Четко сформулировать задачи демонстрации результатов

Составить смету демонстрации

Провести поиск (коммерческих) спонсоров

Выбрать фермера, в хозяйстве которого удобнее всего работать (с точки зрения земельной площади, пригодности почв, выбора культур):

Добровольность и энтузиазм

Честность, уважение в обществе

Представительный характер хозяйства

Подписать договор с фермером

Выбрать подходящий участок (видимость, подъездные пути, почвы, уклон, топография)

Во время – подготовка и организация демонстрации результатов

- Определить компоновку делянок
- Определить площадь и размеры делянок
- Разметить и разбить делянки
- Засеять или засадить делянки
- Разметить границы и промаркировать делянки
- Вести наблюдения и делать замеры в период вегетации
- Организовывать посещения участка фермерами и спонсорами
- Убрать урожай с делянок с учетом «эффекта края»
- Собрать, проанализировать и задокументировать результаты
- Распространить информацию (посещения участка, запись телевизионных и радиопрограмм)

После

- Продолжать распространение информации (выступления, статьи, телевидение, радио)
- Убрать на хранение все оборудование, инструменты и таблички
- Привести участок в порядок согласно договоренности
- Отправить письма благодарности спонсорам и хозяину участка
- Подготовить краткий отчет о демонстрации для архива

3.2.2. Демонстрация методов

Как уже говорилось во вступительной части к разделу о демонстрациях, при демонстрации метода консультант показывает фермерам, как именно выполняются те или иные виды работ. При условии правильной организации это – очень эффективная и популярная форма консультационной работы. В конечном итоге сельское хозяйство – занятие, требующее личного участия, и внедрение многих новых технологий требует от фермеров освоения новых навыков и приемов.



...Демонстрация метода проводится, чтобы показать, как нужно выполнять работу”...

Консультанту очень важно уметь правильно организовывать и проводить демонстрации методов. В этом разделе речь пойдет о важности демонстрации методов в консультационной работе и о порядке их организации и проведения.

Преимущества демонстрации методов

Вот некоторые из преимуществ использования демонстрации методов в консультационной работе в области сельского хозяйства:

- Фермеры могут не только наблюдать за работой со стороны, но и самостоятельно отрабатывать навыки;
- Фермеры могут убедиться в полезности новых технологий собственными глазами и на собственном опыте (личном примере). По сравнению с докладами, лекциями и семинарами демонстрации реально помогают процессу обучения, потому что они основаны на реальности происходящего, интересе, повторении, наблюдении и самостоятельном совершении тех или иных действий;
- Навыки, связанные с использованием сложного, легко ломающегося или потенциально опасного оборудования, фермеры могут осваивать под наблюдением инструктора;

- Возрастает доверие фермеров к консультанту. Демонстрации методов помогают жителям села преодолеть свое недоверие к «властям» и лучше познакомиться с консультантом;
- У консультанта возрастает уверенность в собственных силах.

Недостатки демонстрации методов

Однако использование демонстрации методов в консультационной работе в области сельского хозяйства связано и с определенными недостатками:

- Подготовка, организация и проведение демонстраций требует времени, сил и ресурсов;
- Плохо организованная или слишком затянутая демонстрация вызывает скуку и снижает мотивацию;
- Если демонстрация будет сорвана или плохо организована, пострадает репутация консультанта;
- Освоение навыков (и, таким образом, успех всей демонстрации) сложно оценивать.

Важные принципы демонстрации методов

Планируя демонстрацию методов, консультант должен руководствоваться следующими принципами:



- Поставить одну учебную задачу и четко ее сформулировать;
- Максимально упрощать любую демонстрацию метода;
- Обеспечить ясно видимый успешный результат. При необходимости потренироваться заранее;
- Использовать для демонстрации только типичные ситуации (например, проводить ее в хозяйстве или на приусадебном участке, типичном для целевой аудитории). В этом случае фермеры увидят новый метод или навык в знакомой обстановке и не станут отвергать его как «не подходящий для моих условий»;

- Время демонстрации должно быть удобно для предполагаемой аудитории (как время дня, так и время года или сезон).

Двенадцать этапов подготовки и проведения демонстрации метода

1. Четко определите **цель** демонстрации метода. Например:
 - Внедрение нового продукта – демонстрация нового культиватора;
 - Внедрение нового способа – машинное доение;
 - Закрепление информации, которая освещается в проводимой консультационной кампании;
2. Понять **контекст**, в котором будет проводиться демонстрация (местные условия, уровень образования зрителей, текущие проблемы, планы консультационной работы);
3. Познакомиться с особенностями **аудитории**;
4. **Подготовить основательные планы:**
 - **Планирование мероприятия:** Обеспечить заблаговременную рекламу, которая должна в достаточной степени заинтересовать фермеров;
 - **Планирование учебного занятия:** Для успешного проведения демонстрации необходимо подготовить «план занятия». Работать надо на достижение поставленной **цели** и четко формулировать **задачи**. План занятия подкрепляется всесторонним анализом заданий. Тщательно планируйте время занятия, чтобы у фермеров оставалось достаточно времени на практическую работу. На странице 70 приводится примерный план занятия по демонстрации метода;
5. Важно **потренироваться** заранее. Вы должны сами научиться совершенно профессионально справляться с заданием и неизменно получать желаемый результат;



6. **Распределить обязанности**, если в занятии участвуют несколько инструкторов;
7. **Обговорить все практические детали**, особенно рассадку зрителей или организацию просмотра, а также необходимость в ресурсах, вспомогательном персонале, прохладительных напитках или продуктах питания и посуде для организации перерывов. Рассаживать или расставлять зрителей надо так, чтобы всем было хорошо видно происходящее. Количество фермеров, которых можно

эффективно обучить за раз, определяется в зависимости от конкретных обстоятельств – вида работы и используемых материалов;

8. **Сделать демонстрацию достаточно непродолжительной**, чтобы сохранить внимание и интерес зрителей;
9. **Привлекать внимание к важным особенностям или основным моментам**. Это делается на базе анализа задач занятия;
10. Поощрять **фермеров задавать вопросы и делать записи** по ходу демонстрации;
11. **Отвести достаточно времени для того, чтобы фермеры могли попрактиковаться** (освоить навыки и/или оборудование). Необходимо признать, что время, отводимое на ознакомление с новыми приемами и навыками, настолько ограничено, что фермеры, скорее всего, смогут освоить их только на уровне «минимальной компетенции». Необходимый опыт они приобретут только в процессе тренировок и практической работы;
12. **Подготовить необходимые учебные материалы** (печатные пособия, диаграммы, графики, схемы, образцы, плакаты).

Возможный порядок проведения демонстрации метода

Предлагается следующий порядок проведения демонстрации метода:

- **Вступительное слово**. Фермеры должны понять из него, что именно они увидят и для чего вы собираетесь показать им это;
- **Показ всей последовательности действий в нормальном темпе**: Некоторые фермеры настаивают на том, чтобы такой показ **никак не комментировался**;



- **«Повтор» демонстрации в замедленном темпе**: При этом даются пояснения и выделяются «основные моменты» каждого шага. Фермеры должны хорошо понять все шаги. Неясные места следует повторить еще раз;
 - Попросите аудиторию задавать вопросы и пригласите к обсуждению увиденного;
 - Дайте учащимся возможность самостоятельно повторить ваши действия под тщательным наблюдением. Необходимо похвалить за хорошую работу и исправить ошибки;

- Отводите достаточно времени/ресурсов для практической части занятия;
- **Повторение основных моментов:** консультант вкратце излагает суть увиденного и увязывает ее с основополагающими принципами и теорией;
- **Подведение итогов и раздача учебных материалов;**
- **Оценка и/или анализ выполнения** задач обучения путем тестирования навыков (по мере необходимости).

«Сворачивание» работы по демонстрации метода

Важно правильно и эффективно «свернуть» работу по демонстрации метода. Вот несколько задач, которые необходимо выполнить:

- Пополнить запасы расходных материалов, использованных во время демонстрации;
- Починить оборудование, использовавшееся в процессе демонстрации, произвести его техническое обслуживание и подготовить к хранению;
- Навести порядок на демонстрационной площадке/в помещении. Убрать всю мебель, инструменты и учебные пособия;
- Подготовить небольшой отчет о проведенной демонстрации метода для архива.

План демонстрации метода

(Пример)

1. Тема
2. Цель
3. Задача
4. Необходимое оборудование и материалы
 - a)
 - b)
 - c)
5. Демонстрация
 - a) Вступительная часть (объяснение задачи и рассказ о навыках, которые необходимо усвоить)
 - b) Этапы

№ п/п	Этапы	Основные учебные моменты
1.		
2.		
3.		

6. Подведение итогов
7. Практика под наблюдением
8. Оценка

Проверочный список: Демонстрация методов

Этот проверочный список был разработан, чтобы помочь дополнительно повысить качество консультационной работы. Рекомендуем сделать ксерокопию с этой страницы. Список поможет проверить, выполнили ли вы все основные действия. Выполнение отмечается галочкой [✓].

До

- Определить потребности и тему/предмет демонстрации
- Выбрать небольшое и реалистичное задание/навык; определить задачи
- Понять контекст, в котором будет проходить демонстрация
- Узнать уровень подготовки предполагаемой аудитории
- Выбрать удобную дату, время и место для мероприятия
- Заблаговременно распространить информацию о мероприятии
- Спланировать: а) занятие и б) анализ задания
- Распределить обязанности (при наличии нескольких преподавателей)
- Отрепетировать навык, чтобы вы сами уверенно справлялись с заданием
- Решить организационные вопросы демонстрации (оборудование, мебель)
- Подготовить вспомогательные материалы (брошюры, листки)

Во время

- Поприветствовать участников, убедиться, что всем видно и слышно
- Рассказать фермерам о том, что вы им покажете и почему
- Познакомить фермеров с материалами и оборудованием
- Максимально упростить демонстрацию
- Провести показ в нормальном темпе (без комментариев)
- Повторить показ в замедленном темпе с подробными пояснениями
- Ответить на вопросы, повторить непонятные моменты показа
- Провести практику под наблюдением; поощрять и исправлять ошибки
- Вкратце повторить пройденный материал
- Подвести итоги демонстрации и раздать учебные материалы

- Проанализировать эффективность обучения (освоения навыка)
- Оценить учебное занятие
- Поблагодарить фермеров за участие

После

- Привести в порядок площадку, убрать инструменты и оборудование
- Отразить расход материалов, произвести ремонт оборудования
- Подготовить краткий отчет о демонстрации для архива
- Провести анализ результатов с фермерами (внедрение метода)

3.3. Посещения

Посещения играют важную роль в консультационной работе, потому что дают консультантам возможность познакомить фермеров с различными новыми методами работы, способами и опытом использования производственных технологий, материалами и оборудованием, процессами, рынками, экономическими подходами, культурами и условиями. Если рассматривать посещения во всем их многообразии как самостоятельный метод консультационной работы, то при правильном планировании и организации они могут принести фермерам большую пользу и расширить их кругозор.

Посещения могут быть: а) **относительно короткими и локальными** (например, посещение расположенного вблизи хозяйства в вечернее время, т.е. «посещение объекта»); б) **более продолжительными и объемными** (например, недельная поездка в другой регион или даже в другую страну, т.е. «учебная поездка»). Между этими двумя примерами находится широкий диапазон посещений различной продолжительности и с разными учебными возможностями.

Предложение организовать посещение какого-либо объекта может исходить как от консультанта (который должен знать, что именно будет представлять особый интерес для его клиентов), так и от самих фермеров, выражающих пожелание посетить то или иное место. Как бы то ни было, задачи посещения должны определяться, исходя из реальных потребностей.

В этом разделе мы возьмем в качестве примера короткое **«посещение хозяйства»**, чтобы показать, какой подготовки, планирования и организационной работы требует даже простейшее посещение. Вероятно, консультантам придется чаще всего заниматься организацией именно таких посещений хозяйств.

Что нужно сделать до посещения хозяйства

Сценарий: На собрании группы 20 фермеров выразили пожелание познакомиться с методикой выращивания ранней клубники в пластиковых туннельных теплицах. Консультант знает готового к сотрудничеству опытного производителя фруктов, который проживает на расстоянии 30 км за соседней долиной. Этот фермер уже 10 лет пользуется пластиковыми туннельными теплицами для выращивания ранних фруктов.

- **Определение задач и анализ вариантов:** Консультант подсказывает группе решение: самым удачным вариантом будет посещение хозяйства, в ходе которого фермеры смогут познакомиться с:
 - Технологией выращивания ранней клубники;
 - Маркетинговой и экономической сторонами вопроса;
 - Рисками, которые связаны с внедрением новой технологии.

Когда принято решение о том, что самым подходящим вариантом консультационной помощи будет организация посещения хозяйства, необходимо заняться начальным планированием и организацией. Это предполагает:

- **Контакт с фермером-клубниководом,** чтобы узнать, возможно ли такое посещение в принципе. Если он согласен, то:
- **Обсуждение требований и (при необходимости) предварительное посещение хозяйства консультантом:** Фермера следует познакомить с потребностями группы и предварительно согласовать с ним дату посещения. Обсуждаются:
 - Задачи посещения и основные моменты, на которые следует обратить внимание группы;
 - Наиболее вероятные вопросы, которые могут задаваться;
 - Возможные даты, время и длительность посещения.
- **Уточнение затрат на транспорт** и, возможно, предварительный заказ билетов или договоренность об аренде транспортного средства;
- **Подготовка сметы** с указанием транспортных и иных затрат (сувенир для фермера, подготовка учебных материалов для раздачи, расходы по предварительному посещению хозяйства консультантом) и калькуляция затрат в расчете на одного члена группы. Консультанту следует решить, стоит ли закладывать в смету определенную сумму на непредвиденные расходы, чтобы не попасть впросак в случае неожиданного увеличения затрат или появления непредвиденных расходов;
- **Подготовка программы посещения:** Программа согласовывается с владельцем хозяйства и (при необходимости) с его работниками и включает: время выезда, время, отведенное для посещения, и время возвращения. Следует заложить хороший запас времени на возможные задержки и промедления, связанные с групповыми поездками (опоздавшие, остановки в пути на перекуры и пр.);

- **Объявление программы посещения:** Консультант должен встретиться или связаться со всеми 20 фермерами, входящими в группу, и проинформировать их о программе посещения (дата, время и стоимость). Каждый фермер должен еще раз подтвердить свое участие в мероприятии. Необходимо убедиться, что все всё правильно поняли;
- **Подтверждение первоначальных договоренностей и решение организационных вопросов:** Заручившись согласием большинства членов группы, консультант должен подтвердить первоначальную информацию письменно (с указанием всех необходимых деталей, приложением программы посещения и карты/схемы). Необходимо подтвердить договоренность с:
 - Владельцем хозяйства;
 - Перевозчиком (при необходимости внести аванс или купить билеты);
 - Фермерами, которые решили поехать. Предупредите их, что группа выедет точно в назначенное время без задержек!

Что нужно делать во время посещения хозяйства

- **Инструктаж группы перед отъездом:** Консультант должен (очень дипломатично!) проинструктировать группу, как следует себя вести во время посещения, обращая особое внимание на следующие моменты:
 - Проявление интереса, внимание, вежливость;
 - Необходимость держаться группой (никаких самостоятельных экскурсий!);
 - Вопросы (должны задавать все, никто не доминирует).
- **Назначение того, кто будет говорить от имени группы:** Попросите одного из фермеров от имени группы поблагодарить владельца хозяйства в конце посещения;



- **Подсчет присутствующих:** Убедитесь, что пришли все, кто собирался ехать. Если собрались пока не все, подождите какое-то время и лишь потом выезжайте;
- **Выезд:** Постарайтесь выехать без задержек;
- **Приезд в хозяйство:** Проявите уважение к достигнутым договоренностям – приезжайте без опоздания!
- **Необходимое знакомство:** Как организатор посещения, представьте хозяина фермерам, затем фермеров хозяину. Объясните фермерам, что именно они увидят и услышат в хозяйстве, и напомните, сколько времени отведено для посещения;

- **Организация «технической» стороны посещения:** Руководите действиями группы, поощряйте фермеров делать записи и задавать дипломатичные вопросы по существу, которые могут касаться следующих тем:
 - Размеры хозяйства и виды деятельности (как выращивание клубники вписывается в хозяйство в целом?);
 - Технологический процесс выращивания клубники в тоннельных теплицах (обработка почвы, посадочный материал, полив, контроль температуры и иных параметров, борьба с вредителями и болезнями, уборка);
 - Потребность в рабочей силе (сколько времени и усилий уходит на клубнику и сколько - на остальное хозяйство, источники рабочей силы);
 - Урожайность;
 - Финансовая сторона – капитальные инвестиции (пластиковые тоннели), текущие расходы и доход;
 - Маркетинг – упаковка и способ подачи на рынке, точки сбыта, потенциал к расширению доли рынка (потребление внутренним рынком, экспорт).

- **Организация «человеческого фактора»:** Как организатор посещения, при необходимости вы должны организовывать и направлять общение между хозяином и группой. Вы можете:
 - Попросить хозяина повторить основные этапы производственного процесса;
 - Попросить хозяина показать группе специальное оборудование, которое необходимо использовать, и (если это уместно) продемонстрировать те или иные практические навыки работы;
 - Делать снимки. Это полезно как для отчетности, так и для дальнейшего использования в пресс-релизах и публикациях.

- **Завершение визита:** Когда вы поймете, что посещение подходит к концу (согласно намеченной программе, а также по поведению хозяина и/или фермеров либо за неимением дальнейших вопросов), его необходимо грамотно завершить. Консультант должен:
 - Подвести итоги, подчеркнув основные моменты, которые группа узнала в ходе посещения;
 - Раздать учебные материалы;
 - Официально поблагодарить хозяина от имени группы и от себя лично;
 - Попросить сказать несколько слов от имени группы и (если это уместно) вручить подготовленный сувенир;

- Неофициально поблагодарить хозяина и, если посещение прошло хорошо, изучить возможность организации новых посещений этого же хозяйства.

Что нужно сделать после посещения хозяйства

- Отправить владельцу хозяйства письмо с выражениями благодарности;
- Организовать после посещения групповую дискуссию и обсудить с фермерами, сможет ли кто-нибудь из них начать выращивать клубнику. Проанализировать свои возможности помочь им в этом;
- Подготовить краткий отчет о посещении для архива;
- Написать статью и/или сценарий передачи о посещении и отправить в местную/ районную газету и/или на радио;
- При необходимости подготовить информационный листок с рекомендациями.

Проверочный список: Посещение хозяйства

Этот проверочный список был разработан, чтобы помочь дополнительно повысить качество консультационной работы. Рекомендуем сделать ксерокопию с этой страницы. Список поможет проверить, выполнили ли вы все основные действия. Выполнение отмечается галочкой [✓].

До

- Определить тему (возможного посещения)
- Убедиться в полезности организации такого посещения
- Четко сформулировать задачи посещения
- Найти подходящее для посещения хозяйство
- Провести предварительную подготовку:
 - Хозяин: Узнать, возможно ли посещение в принципе
 - Хозяин: Назначить предварительную дату и время посещения
 - Хозяин: Обсудить необходимые детали посещения
 - Составить предварительную программу
 - Перевозчик: Бронирование билетов или аренда транспорта
 - Подготовка сметы посещения
 - Калькуляция затрат на 1 человека
- Узнать, кто из фермеров поедет, собрать деньги
- Подтвердить все предварительные договоренности с:
 - Хозяином
 - Перевозчиком
 - Участниками поездки
- Самому предварительно посетить хозяйство
- Размножить вспомогательные материалы
- Еще раз подтвердить окончательные договоренности

Во время

- Провести инструктаж перед отъездом на тему:
 - Внимания, необходимости слушать, проявлять интерес
 - Недопустимости ухода от группы
 - Вопросов
 - Подхода к «деликатным» финансовым вопросам
- Назначить того, кто будет говорить от имени группы
- Пересчитать членов группы перед отъездом
- Выехать без задержек
- Прибыть в хозяйство вовремя
- Перезнакомить присутствующих
- Организовывать «техническую сторону» (поощрять, направлять вопросы)
- Организовать «человеческую сторону» (диалог «хозяин - группа»)
- В нужный момент завершить посещение:
 - Подвести итоги
 - Раздать вспомогательные материалы
 - Официально поблагодарить хозяина от имени группы и от себя
 - Руководитель выражает благодарность от имени группы
 - Лично неофициально поблагодарить хозяина (перед уходом)
 - Если все прошло успешно, обсудить возможность др. посещений

После

- Отправить хозяину письмо с благодарностью от себя и от группы
- Организовать встречу или дискуссию после посещения
- Подготовить краткий отчет для архива
- Написать статью в газету или сценарий программы для радио
- Подготовить информационный листок с рекомендациями

3.4. День демонстрационного участка

Обычно день демонстрационного участка проводятся учреждениями (опытными станциями, экспериментальными хозяйствами или фермами, аграрными ВУЗами), чтобы проинформировать лиц, занятых в сельском хозяйстве, о своей работе и разрекламировать свою продукцию и услуги.



...На день демонстрационного участка могут проводиться демонстрации результатов и методов...

День демонстрационного участка, которые проводятся сельскохозяйственными научно-исследовательскими учреждениями, дают консультанту возможность организовать посещение для групп фермеров, чтобы познакомить их с последними достижениями в области исследований и новейшими технологиями. Если консультант знает, какие именно специальные темы будут интересны фермерам, то по предварительной договоренности для них можно организовать встречу с ученым или специалистом в нужной области, чтобы обсудить последние разработки и увидеть, как ведется исследовательская работа.

Чтобы консультант мог извлечь максимальную пользу от организации дней поля, которые проводятся различными учреждениями в его районе, он должен руководствоваться принципами, описанными в разделе, который посвящен посещениям объектов (см. Раздел 3.3 «Посещения»).

На следующих двух страницах приводится проверочный список для тех, кто хочет организовать посещение учреждения в день демонстрационного участка.

Проверочный список: «день демонстрационного участка»

Этот проверочный список был разработан, чтобы помочь дополнительно повысить качество консультационной работы. Рекомендуем сделать ксерокопию с этой страницы. Список поможет проверить, выполнили ли вы все основные действия. Выполнение отмечается галочкой [✓].

До

- | | |
|---|--------------------------|
| Узнать всю информацию (учреждение, дата, время, тема) | <input type="checkbox"/> |
| Узнать у фермеров, будет ли им интересно такое посещение | <input type="checkbox"/> |
| Четко сформулировать задачи посещения | <input type="checkbox"/> |
| Если надо (возможно), разработать с учреждением спецпрограмму | <input type="checkbox"/> |
| Провести предварительную подготовку: | |
| Разработать программу | <input type="checkbox"/> |
| Если надо, организовать питание | <input type="checkbox"/> |
| Перевозчик: забронировать билеты или арендовать транспорт | <input type="checkbox"/> |
| Подготовка сметы посещения | <input type="checkbox"/> |
| Калькуляция затрат на 1 человека | <input type="checkbox"/> |
| Узнать, кто из фермеров поедет, собрать деньги | <input type="checkbox"/> |
| Подтвердить все договоренности с: | <input type="checkbox"/> |
| Перевозчиком | <input type="checkbox"/> |
| Столовой, где организовано питание (если надо) | <input type="checkbox"/> |
| Участниками поездки | <input type="checkbox"/> |
| Еще раз подтвердить окончательные договоренности | <input type="checkbox"/> |

Во время

Провести инструктаж перед отъездом на тему:

Программа на день: распорядок, обед, время отъезда

Рассказать фермерам об организационной стороне:

(i) Групповой осмотр или (ii) индивидуальный осмотр?

Если выбирается вариант (i), проинструктировать группу о:

Внимании, необходимости слушать, проявлять интерес

Недопустимости ухода от группы

Вопросах

Пересчитать членов группы перед отъездом

Выехать без задержек

Прибыть в учреждение вовремя

Сообщить членам группы о времени и месте сбора для отъезда

Организовывать «техническую сторону» (поощрять, направлять вопросы)

Организовать «человеческую сторону» (диалог «учреждение - группа»)

Задаться целью выехать в намеченное время

Пересчитать членов группы перед отъездом домой

После

Отправить в учреждение письмо с благодарностью от имени группы

Организовать встречу или дискуссию после посещения

Подготовить краткий отчет для архива

Написать статью в газету или сценарий программы для радио

3.5. Официальные собрания

Если группа людей собирается для обсуждения каких-либо вопросов и/или принятия решений, мы говорим, что она «проводит собрание».



«Официальные собрания», о которых и пойдет речь в этом разделе, проводятся, если группа проводит свои встречи организованно, методично и регулярно. Как правило, работой официального собрания руководит председатель, которому помогает секретарь (отвечающий за делопроизводство и организационные вопросы). Обычно повестка дня официального собрания определяется

заранее. Такие официальные собрания – неотъемлемая часть работы любой уважающей себя организации или ассоциации.

Общепризнан значительный потенциал ассоциаций и организаций фермеров оказывать помощь в развитии сельского хозяйства Молдовы. Поэтому сельскохозяйственным консультантам следует брать на себя ведущую роль в создании групп фермеров.

Умение организовывать и проводить официальные собрания – важный навык, которым должны владеть все консультанты.

В этом разделе описан порядок, который обычно соблюдается любой организацией при проведении официальных собраний.

Внутренние правила организации

После официального создания группы ее члены принимают определенный набор правил, которым они будут руководствоваться. Такие правила называют «уставом» или «внутренним регламентом».

Нередко устав включает в себя правила организации и проведения собраний различных видов. Это могут быть:

- **Общие собрания.** Как правило, они проводятся раз в год. На таких собраниях:
 - Заслушиваются отчеты о деятельности организации;
 - Утверждается проаудированная отчетность за год;

- Вносятся изменения в устав организации;
 - Определяется размер членских взносов на следующий год;
 - Проводятся выборы на руководящие должности на следующий год.
- **Внеочередные общие собрания.** Как правило, такие собрания проводятся в случае возникновения «неотложных» вопросов, требующих решения, если кто-либо из членов группы сумеет убедить определенную часть остальных членов (не менее заранее установленного минимального числа или процента) подписать требование о созыве внеочередного собрания;
 - **Заседания комитета.** Это обычные рабочие собрания, на которых члены комитета принимают решения по вопросам руководства текущей деятельностью организации.

В связи с большой вероятностью того, что консультант будет выбран (назначен) в комитет местной сельскохозяйственной организации (в качестве секретаря либо председателя), ему важно владеть навыками организации и проведения собраний комитета. Именно поэтому мы и поговорим в данном разделе о заседаниях комитета. Роли секретаря и председателя будут рассмотрены по отдельности с точки зрения связанных с ними обязанностей до, во время и после проведения заседаний комитета.

Роль секретаря

Как уже упоминалось выше, секретарь отвечает за все делопроизводство, не связанное с финансами и финансовым учетом, и за организационную сторону.

Обязанности до проведения заседания:

- Совместно с председателем вести всю текущую корреспонденцию ассоциации и решать административные вопросы. Важные документы готовятся для рассмотрения на ближайшем очередном заседании комитета;
- Заблаговременно связаться со всеми членами комитета (желательно, в письменном виде), чтобы:
 - Сообщить им о дате, времени и месте проведения следующего заседания;
 - Передать копию протокола предыдущего заседания;
 - Передать повестку дня предстоящего заседания.

Обычно такое сообщение готовится по следующей форме:

Ассоциация производителей фруктов

Сообщение о заседании комитета

Место: Кишинев, здание Министерства Сельского Хозяйства,
Кабинет 1234
Дата: 26 апреля 2006 года
Время: 15:00

Повестка дня

1. Рассмотрение вопросов, включенных в повестку дня, и выступления участников
2. Утверждение протокола предыдущего заседания
3. Рассмотрение текущих вопросов
4. Корреспонденция:
 - а) Деловые вопросы: Создание Ассоциации;
 - б) Создание центрального информационного центра
 - в) Стенд на выставке «Фермер-2006»
5. Разное
6. Определение даты следующего заседания

М. Руссу [Секретарь]
Тел. 32 45 76 89
Кишинев, MD-2004
Ул. 31 августа 1989 г., 98
Кабинет 234

Дата: 14 марта 2006 года

- Передать копии документов к повестке дня;
 - Выразить просьбу заранее представить свои вопросы для рассмотрения в части «Разное»;
- А также (если это необходимо):
- Бланк авансового отчета (в тех случаях, когда членам комитета будут компенсироваться расходы по участию в заседании);
 - Карты или схемы, поясняющие, как попасть в место проведения заседания;
- Решить организационные вопросы, связанные с проведением заседания. Они могут включать:
 - Аренду помещения на время заседания;
 - Подготовку помещения к заседанию;

- Заказ напитков и продуктов питания, бронирование мест для парковки автотранспорта;
- Получение от членов комитета подтверждения участия или предупреждений о неявке на заседание.
- Подготовить для заседания все необходимые документы за последний период, включая:
 - Протокол предыдущего заседания;
 - Корреспонденцию последнего периода;
 - Копии всех документов к повестке дня заседания.

Обязанности во время заседания:

- Составить список присутствующих;
- Указать фамилии членов комитета, которые предупредили о том, что не смогут присутствовать на заседании;
- Вести протокол заседания.

Обязанности после заседания:

- Сразу же после заседания:
 - Документально оформить протокол;
 - Представить протокол председателю на утверждение.
- До следующего заседания, в удобное время:
 - Размножить протокол прошедшего заседания и документы к повестке дня следующего заседания;
 - Совместно с председателем составить повестку дня следующего заседания;
 - Заблаговременно разослать все необходимые документы.

Проверочный список: Секретарь собрания

Этот проверочный список был разработан, чтобы помочь дополнительно повысить качество консультационной работы. Рекомендуем сделать ксерокопию с этой страницы. Список поможет проверить, выполнили ли вы все основные действия. Выполнение отмечается галочкой [✓].

До

- | | |
|---|--------------------------|
| Совместно с председателем вести всю текущую корреспонденцию и решать административные вопросы | <input type="checkbox"/> |
| Заблаговременно связаться со всеми членами комитета (лучше письменно): | |
| Сообщить о дате, времени и месте проведения следующего заседания | <input type="checkbox"/> |
| Приложить: | |
| Копию протокола предыдущего заседания | <input type="checkbox"/> |
| Повестку дня предстоящего заседания | <input type="checkbox"/> |
| Копии документов к повестке дня заседания | <input type="checkbox"/> |
| Тростьбу представить вопросы по части «Разное» | <input type="checkbox"/> |
| Также, если необходимо: | |
| Бланк авансового отчета (если затраты по участию возмещаются) | <input type="checkbox"/> |
| Схемы, поясняющие, как добраться до места заседания | <input type="checkbox"/> |
| Решить организационные вопросы подготовки собрания, включая: | <input type="checkbox"/> |
| Аренду помещения на время собрания | <input type="checkbox"/> |
| Заказ напитков и продуктов, бронирование места для парковки | <input type="checkbox"/> |
| Получить предупреждения о неявке от тех, кто не сможет присутствовать | <input type="checkbox"/> |
| Подготовить все необходимые документы последнего периода, включая: | |
| Протокол предыдущего собрания | <input type="checkbox"/> |
| Корреспонденцию последнего периода | <input type="checkbox"/> |
| Копии всех документов к повестке дня собрания | <input type="checkbox"/> |

Во время

- Составить список присутствующих
- Указать фамилии тех, кто предупредил о своей неявке
- Вести протокол

После

Сразу же после заседания:

- Документально оформить протокол
- Представить протокол председателю на утверждение

В удобное время, но до следующего заседания:

- Размножить протокол и документы к повестке дня
- Совместно с председателем подготовить повестку дня
- Заблаговременно разослать все необходимые документы

Роль председателя



Председатель отвечает за руководство работой собраний организации («председательствование на собраниях»). Нередко успех организации и эффективность проведения собраний во многом зависит от способностей председателя справляться со своей работой.

Обязанности до проведения заседания:

- Совместно с секретарем ведение всей текущей корреспонденции ассоциации и решение административных вопросов;
- Сообщение секретарю повестки дня предстоящего заседания;
- Знакомство со всеми документами к повестке дня предстоящего заседания комитета.

Обязанности во время заседания:

- Своевременно объявить заседание открытым;
- Перейти к рассмотрению вопросов повестки дня в порядке их очередности:
 - Список тех, кто предупредил о своем неучастии в заседании;
 - Утверждение протокола предыдущего заседания;
 - Остальные вопросы повестки дня;
 - Корреспонденция;
 - Рабочие вопросы и связанные с ними документы;
 - Разное;
 - Определение даты следующего заседания.
- Председатель руководит работой заседания следующим образом:
 - Проявляет беспредвзятость и демократизм;
 - Следит за тем, чтобы собравшиеся придерживались повестки дня и регламента. Комитет должен заранее определить, в каком часу заседание закончится;
 - Делает вступление по каждому вопросу повестки дня, кратко излагая историю вопроса и сообщая, какие именно моменты подлежат обсуждению. При этом он исходит из того, что все члены комитета ознакомились с документами к повестке дня;

- Направляет дискуссию (определяет, кто будет выступать и сколько времени отводится на выступление, следит за тем, чтобы выступающие не отклонялись от темы);
- Помогает процессу принятия решений. По истечении периода времени, отведенного на дискуссию, подводит итоги сказанному и ставит вопрос на голосование. При равенстве голосов, поданных «за» и «против», председатель получает дополнительный (решающий) голос;
- Определяет, какие **действия** должны быть предприняты, и назначает ответственных лиц;
- При рассмотрении вопросов в части «Разное» председатель имеет право перенести рассмотрение вопросов, не поданных заблаговременно, на следующее заседание.

Обязанности после заседания:

- Утверждение протокола заседания, подготовленного секретарем;
- Выполнение действий, за которые председатель отвечает лично.

Проверочный список: «Председатель собрания»

Этот проверочный список был разработан, чтобы помочь дополнительно повысить качество консультационной работы. Рекомендуем сделать ксерокопию с этой страницы. Список поможет проверить, выполнили ли вы все основные действия. Выполнение отмечается галочкой [✓].

До

- Совместно с секретарем вести всю текущую корреспонденцию и решать административные вопросы
- Передать секретарю повестку дня заседания
- Ознакомиться со всеми документами к повестке дня заседания

Во время

- Вовремя объявить заседание открытым
- Организовать рассмотрение вопросов повестки дня, включая:
 - Составление списка предупредивших о своей неявке
 - Утверждение протокола предыдущего заседания
 - Рассмотрение прочих вопросов
 - Корреспонденцию
 - Рабочие вопросы и документы
 - Разное
 - Определение даты проведения следующего заседания
- Руководить работой заседания:
 - Проявлять беспристрастность и демократизм
 - Следить за соблюдением повестки дня и регламента (заседание должно закончить свою работу в установленный час)
 - Делать вступление по всем вопросам, выносимым на обсуждение
 - Руководить дискуссией
 - Следить за тем, чтобы дискуссия не уходила в сторону от темы
 - Помогать принятию решений
 - Определить необходимые действия и распределить обязанности

Собрать вопросы для части «Разное»



После

Утвердить протокол собрания, подготовленный секретарем



Выполнить действия, за которые председатель отвечает лично



3.6. Выступления и доклады

Выступления и доклады являются существенным элементом работы каждого сельскохозяйственного консультанта и неотъемлемой частью целого ряда методов консультационной работы. Например, короткие выступления и доклады – это один из основных элементов демонстрации результатов и методов, а также организованных посещений хозяйств или учреждений.

Однако если подойти к данному вопросу более формально и рассматривать выступления и доклады только как самостоятельную форму работы, необходимо признать, что консультантам часто приходится выступать перед группами фермеров (главным образом, на технические темы) в рамках семинаров¹ и круглых столов².

Во всех случаях консультанты должны уметь ясно, понятно и лаконично доносить свои мысли до аудитории, а также пользоваться по ходу выступления вспомогательным оборудованием и материалами.

Есть консультанты, которым повезло в этом отношении: они наделены от природы умением естественно держаться перед аудиторией и доступно излагать свои мысли, а также талантом оратора. Другим не столь повезло! Но те, кто плохо владеет навыками выступления перед аудиторией, могут при помощи определенных приемов избавиться от отдельных недостатков, а с опытом к ним придет умение более доступно и эффективно подавать информацию. Даже те, кто довольно успешно справляется с указанной задачей, должны не останавливаться на достигнутом, а постоянно работать над собой, стремясь дополнительно совершенствовать свою работу.

В первой части этого раздела мы расскажем о том, как лучше подготовиться к выступлению и подать информацию. Во второй части речь пойдет о подготовке и

¹ Семинар – это собрание группы в составе 5-30 человек для углубленного изучения какой-либо конкретной темы. Семинар может включать изложение информации в виде лекции, рассмотрение реальных примеров, выполнение групповых упражнений и обсуждение вариантов решения конкретных задач. Семинары могут проводить как приглашенные специалисты, так и местные или районные консультанты. Консультант может выступать в качестве преподавателя или ведущего, представляющего специалистов, которые будут освещать технические темы.

² Круглый стол – это собрание человек, играющих ключевые роли в той или иной области. Проводится для получения новой информации или освещения новых идей с целью обмена мнениями и выработки общей программы действий при помощи переговоров. Часто роль консультанта заключается не только в изложении информации, но и в направлении дискуссии в нужное русло и помощи в достижении консенсуса.

использовании ряда важных учебных пособий, которые помогут лучше провести выступление.

Сначала остановимся на действиях, которые необходимо выполнить перед выступлением (планирование и подготовка), во время выступления (подача информации) и после него (оценка и последующая работа). В соответствующих подразделах вы найдете рекомендации, которые помогут дополнительно улучшить навыки налаживания контакта с аудиторией и передачи информации.

3.6.1. Планирование, подготовка, подача информации и оценка

Перед выступлением – планирование

Прежде чем начинать готовиться к выступлению, необходимо собрать определенную информацию. Только с учетом этих факторов вы сможете хорошо подготовиться. Вам необходимо знать, в частности, следующее:



- **Тему или предмет выступления**

Будем надеяться, что обстоятельства, которые заставили вас заняться подготовкой выступления, достаточно определенно диктуют тему доклада и перечень вопросов, которые необходимо осветить. Однако независимо от конкретных обстоятельств предполагается, что тема имеет непосредственное отношение к нуждам фермеров. Если это не так, вам придется изрядно попотеть, чтобы привлечь внимание аудитории, заставить слушать себя и удержать интерес.



- **Характер предполагаемой аудитории – вашей целевой группы**

С этой точки зрения важно узнать следующее:

- Наиболее вероятные интересы тех, кто будет слушать ваше выступление (т.е. кто они – фермеры общего профиля, виноделы, свиноводы и пр.);
- Приблизительное количество присутствующих;
- Возрастной и половой состав предполагаемой аудитории;

- Ее образовательный уровень и родной язык;
- Предыдущий опыт в области, имеющей отношение к предмету выступления.
- **Условия, в которых будет проходить выступление**

Вам потребуется следующая информация:

 - Характер мероприятия (обычная лекция, вступительное слово к демонстрации результатов, демонстрация метода);
 - Время, отводимое на ваше выступление;
 - Условия, в которых проводится мероприятие (на улице или в помещении, будет ли там достаточно тепло, светло и хорошо слышно);
 - Имеющиеся ресурсы:
 - Учебные пособия (доска, плакатная бумага, писчая бумага);
 - Оборудование (проектор, слайдоскоп, экран, компьютер);
 - Материалы (инструменты, образцы животного и растительного происхождения, техника и пр.).
- **Налаживание контакта с аудиторией**
 - Использование имеющихся ресурсов;
 - Использование собственного стиля общения.

Важность вербальных и невербальных средств выражения при выступлении

В любом докладе или выступлении умение консультанта донести свои мысли до фермеров имеет основополагающее значение для успеха его работы. Хотя то, **что именно мы говорим**, крайне важно, как показывают исследования, не меньшую, если не большую важность для принятия и запоминания наших слов имеет и то, **как мы их произносим**.

То, **«что именно мы говорим»**, (т.е. наши слова) определяется термином **«вербальные средства выражения»**. Тому, **«как мы их произносим»**, дать определение более сложно, т.к. здесь вступает в игру целый ряд факторов, которые в совокупности часто именуется **«невербальными средствами выражения»** (или языком тела). Нижеследующая таблица показывает важность языка тела для усвоения информации, которую мы хотим донести до слушателей:

Таблица 3.3. Влияние невербальных средств выражения на запоминание информации

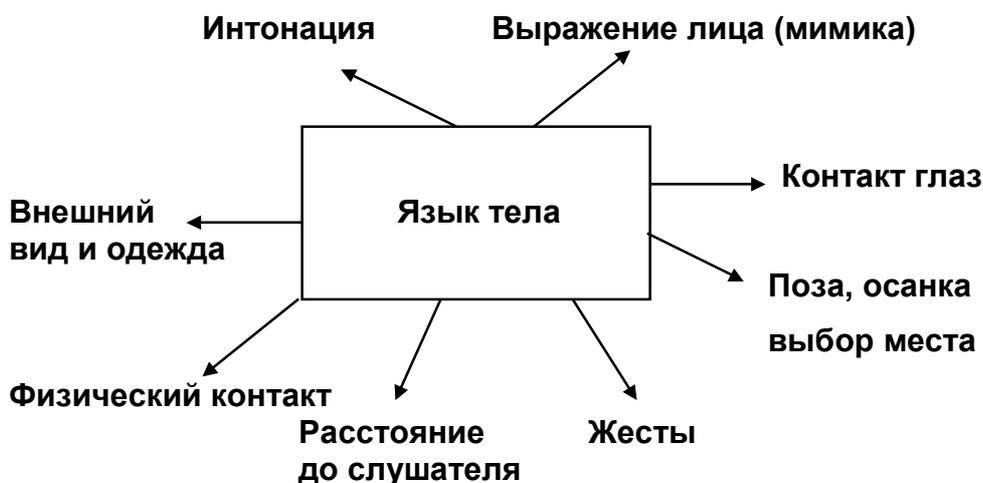
Влияние на запоминание информации (%) ↓	
Невербальные средства выражения (НСВ)	
Звуковые (тон и тембр голоса)	38
«Язык тела» (одежда, жесты, взгляд)	55
Вербальные средства выражения (речь или слова)	7

Если запоминание информации на 93% (38% + 55%) зависит от невербальных средств выражения, то мы как консультанты должны уделять им особое внимание!

Невербальные средства общения

Нижестоящая схема показывает, из каких основных элементов складывается язык тела.

Схема 3.1. Факторы, входящие в язык тела



Ниже подробнее описываются отдельные элементы языка тела, имеющие отношение к презентациям и выступлениям:

- **Дружелюбный вид.** Если вы чем-то недовольны, подавлены или скучаете, аудитория никоим образом не должна догадаться о вашем истинном эмоциональном состоянии по вашему лицу. Поэтому улыбайтесь. Улыбка создает атмосферу комфорта, расслабленности и доверия;
- **Контакт глаз с аудиторией.** Это помогает создать впечатление, что выступающий обращается лично к каждому из присутствующих. При этом рекомендуется

периодически переводить взгляд с одной части аудитории на другую. Если вы будете упорно смотреть только в одну сторону, остальные слушатели сочтут, что вы их игнорируете. Если вам задали вопрос, при ответе смотрите на задавшего его.

- **Поза, осанка, выбор места.** То, как вы стоите и какое место выбираете по отношению к аудитории, также очень важно. Ниже приводится ряд рекомендаций относительно того, как вести себя во время выступления:

- Не поворачивайтесь к аудитории спиной во время выступления и не обращайтесь к доске или к проектору! Если вам нужно что-то написать на доске, прервитесь на то время, пока пишете. В качестве альтернативы вы можете попросить кого-нибудь из присутствующих делать за вас все необходимые надписи;
- Не делайте лишних движений, – они отвлекают аудиторию;
- Стойте прямо, но не напряженно. Старайтесь распределять вес тела на обе ноги;
- Не облокачивайтесь на стол. Это может быть воспринято как признак усталости и отсутствия энтузиазма;
- Вы можете перемещаться по классу из стороны в сторону. Иногда это даже помогает удержать внимание аудитории. Однако при этом нельзя суетиться и проявлять нервозность;
- Как можно чаще отрывайтесь от конспекта;
- Старайтесь при перемещении по классу не оказываться за спиной у слушателей, так как это действует людям на нервы.

- **Следите за своими жестами.** Конечно, определенная жестикуляция необходима, чтобы подчеркнуть основные моменты выступления, но ваши жесты должны быть естественными. К тому же жестикуляцией нельзя злоупотреблять. Постарайтесь избавиться от следующих вредных привычек:

- Не держите руки в карманах;
- Не играйте ключами и другими мелкими предметами;
- Старайтесь не зевать, не чесать нос или уши и не нарушать других норм поведения в обществе.



- **Расстояние до слушателей и физический контакт.** Существует такое понятие, как «личное пространство» вокруг каждого человека (определенное расстояние между

собеседниками, которое нельзя сокращать, чтобы они чувствовали себя комфортно). Часто можно наблюдать, как люди, собираясь вместе, отодвигаются друг от друга, чтобы границы их «личного пространства» не оказались нарушены, так как в противном случае они ощущают дискомфорт. Размеры такого «личного пространства» меняются в зависимости от культурных традиций разных стран, а также от того, насколько хорошо собеседники знают друг друга. То же можно сказать и о физических контактах, которые допустимы в общении между людьми. Уважайте «личное пространство» вашей аудитории и не переборщите с проявлениями дружелюбия при первой встрече.

- **Одежда.** Хотя требования к одежде и внешнему виду стали в последние годы менее жесткими, на официальные мероприятия все еще принято являться одетым в соответствии с принятыми нормами независимо от того, где вам предстоит выступить – в учебной аудитории или в открытом поле. Как правило, фермеры придерживаются несколько консервативных взглядов в части, касающейся внешнего вида, и неодобрительно относятся к нарушению традиций, поэтому постарайтесь одеться чисто и опрятно и произвести впечатление специалиста в классическом смысле этого слова. Если мероприятие проводится в поле, оденьтесь так, чтобы не бояться при необходимости «запачкать руки». Обычно фермеры недолюбливают теоретиков, одетых с иголки!
- **Чередование интонаций и громкости голоса.** Подойдя в своем выступлении к важному моменту или концепции, несколько повысьте голос. Когда вы переходите к менее важным моментам выступления, можете говорить тише. Правильное чередование интонаций и громкости голоса поможет лектору не утратить внимания аудитории.

Вербальные средства выражения в выступлениях

Воспользуйтесь следующими советами, выступая перед аудиторией. Они помогут вам лучше донести до слушателей свои мысли:

- Опирайтесь только знакомыми терминами, которые соответствуют образовательному уровню аудитории;
- Избегайте слов и выражений, не характерных для данного региона. Также следует избегать профессионализмов, жаргона, неологизмов и архаизмов (устаревших слов и оборотов);

- Не используйте синонимичных терминов для обозначения одного и того же понятия, так как это может запутать аудиторию;
- Чтобы привлечь внимание и произвести впечатление на аудиторию, вы можете придавать своим словам нужную эмоциональную окраску за счет использования соответствующих слов и выражений;
- Старайтесь не говорить монотонно. Подходя к важным моментам выступления, говорите медленнее. При показе наглядных пособий можно говорить быстрее. После изложения каждой ключевой концепции следует делать небольшую паузу;
- Не заполняйте невольные паузы в речи междометиями типа: «Ммм...», «Вот», «Таким вот образом» и прочие. Лучше просто помолчать, так как подобные небольшие паузы дают лектору возможность перевести дыхание, а аудитории – обдумать и усвоить сказанное.

Перед презентацией – подготовка

Определение задачи (задач) презентации

Сформулируйте реалистичные образовательные и поведенческие задачи своего выступления (мы говорим о «поведенческих» задачах, так как заинтересованы в изменении определенным образом поведения наших клиентов – фермеров). Изменения в поведении могут выражаться в изменениях уровня знаний, сознания, навыков, воззрений или убеждений. Ваши задачи должны быть **УДИСК**:

- Уместными;
- Достижимыми;
- Измеряемыми;
- Своевременными;
- Конкретными.



Начните подготовку с формулировки УДИСК-задач для своего выступления. В этом вам поможет использование:

- **Формулировки:** «В конце моего выступления фермеры должны быть в состоянии...»
- **Подходящего глагола, описывающего активное действие,** выполнения которого вы хотите добиться от фермеров (например, «сформулировать», «описать», «перечислить», «рассчитать», «назвать», «вспахать», «определить» и пр.).

Внимание! При этом избегайте таких слов и выражений, как «*узнать*», «*понять*», «*познакомиться*» или «*оценить*», потому что соответствующие им понятия не поддаются непосредственному измерению.

- **Контекстной ссылки**, которая конкретизирует предмет, в отношении которого должна быть выполнена задача: «...удобрения, необходимые для выращивания озимой пшеницы».

Пользуясь данным методом, вы сможете сформулировать ряд задач своего выступления. Вероятнее всего, их окажется не более пяти для одной отдельно взятой лекции или доклада. Например, «*в конце моей лекции фермеры должны быть в состоянии перечислить удобрения, необходимые для выращивания озимой пшеницы*».

Заранее сформулированные задачи подскажут вам, какими именно методами следует воспользоваться, чтобы ваше выступление возымело желаемый успех.

Подготовка самого выступления

- Разработайте план учебного занятия. Он должен иметь правильную структуру - основательное **вступление**, основную часть («**развитие темы**»), **повторение** основных моментов занятия и **концовку**, где подводятся итоги. При подготовке такого плана вам поможет форма, приведенная на странице 102. При планировании снимите ксерокопию с этой страницы и работайте с ней.

Примечание: Постарайтесь как можно чаще привлекать учащихся к работе по ходу своего выступления.

- Если презентация включает в себя демонстрацию и/или обучение тому или иному навыку, необходимо заполнить **форму для анализа заданий**. Вы можете снять ксерокопию с формы, приведенной на странице 103, которая поможет уверенно справиться с этой частью работы. Кроме того, обратитесь к разделу «Демонстрация методов», где также содержится целый ряд полезных советов, посвященных обучению различным навыкам.
- Подготовьте и/или соберите все учебные материалы (учебные пособия, оборудование, расходные материалы, вспомогательные материалы).

- Отрепетируйте свое выступление. Особое внимание необходимо обратить на следующие моменты: демонстрации и обучение навыкам, использование наглядных пособий, распределение времени и вовлечение аудитории в работу.
- Постарайтесь предугадать наиболее вероятные вопросы, которые будут задавать вам слушатели. Заранее подготовьтесь к ним и отрепетируйте ответы.
- Сделайте все необходимые окончательные приготовления: явитесь заблаговременно, настройтесь на выступление и убедитесь в том, что все оборудование находится в рабочем состоянии.

Форма плана учебного занятия

ПЛАН УЧЕБНОГО ЗАНИЯТИЯ		Продолжительность
Название		
Описание целевой группы		
Цель Научить Для чего?		
Задача (задачи) Учащийся должен:		
Структура занятия		Хронометраж
Вступление		
Развитие темы Учебные моменты 1. 2. 3.		
Подведение итогов		
Материалы, оборудование и проблемы, которые должны быть решены заранее		

Форма для анализа задачи

ЛИСТОК АНАЛИЗА ЗАДАЧИ ПО:				
Этапы и шаги (Что нужно сделать?)	Метод (Как это делается?)	Основные моменты	Важнейшие необходимые знания и навыки	Требуемое отношение

Во время выступления – изложение информации

Начало выступления

- **Поприветствуйте аудиторию.** Поблагодарите собравшихся за то, что они нашли время прийти, и обведите аудиторию дружелюбным взглядом. Если вы ограничены во времени, достаточно просто поздороваться. В тех случаях, когда предполагается более длительное выступление, можно еще поблагодарить организаторов мероприятия за приглашение выступить и поделиться с собравшимися своими мыслями и взглядами. Также можно несколько расширить свое вступительное слово, обращенное к аудитории, или поинтересоваться причинами, по которым они пришли послушать ваше выступление.
- **Вступительная часть.** Во вступительной части выступления, которая занимает от 30 секунд до 2 минут, консультант:
 - **Создает нужный настрой («задает тон»).** Если вы – первый или единственный выступающий, увяжите тему своего выступления с жизненным опытом аудитории. Если перед вами были другие выступающие, следует увязать свою презентацию с темами предыдущих выступлений.
 - **Вкратце перечисляет основные моменты доклада.** В зависимости от предмета и продолжительности выступления следует вкратце рассказать аудиторию о том, что именно она узнает из вашего доклада.
 - **Старается привлечь внимание аудитории.** Для этого можно привести шутливый пример из собственного опыта или из жизни какой-либо знаменитости, имеющий отношение к предмету вашего выступления. Можно также остановиться на проблемах, представляющих непосредственный интерес для аудитории, либо попросить собравшихся привести примеры из своего опыта, имеющие отношение к теме выступления. Познакомьте собравшихся с интересными или даже трагическими статистическими данными.



После хорошо продуманного и динамичного **вступления** аудитория:

- Живо заинтересуется презентацией;
- Начнет благожелательно относиться к вам – выступающему.

Изложение информации

Информация, излагаемая в основной части выступления, должна подаваться следующим образом:

- **Правильно структурируйте информацию, излагая ее в понятной для аудитории последовательности.** Слушатели должны понимать логику вашего выступления. Лектор помогает слушателям в построении логической цепочки при помощи следующих «подсказок»: «во-первых», «во-вторых», «в третьих», «итак», «следовательно» и пр. В конце полезно сказать что-то вроде «и, наконец...»
- **Подчеркивайте основные моменты выступления.** Все важные моменты необходимо выделять в речи при помощи следующих выражений: «Особое значение имеет следующий факт...», «А теперь будьте особенно внимательны!» или же «Прошу вас записать следующее...»



- **Проявляйте энтузиазм.** На каждом важном моменте начинайте говорить не менее энергично, чем в начале выступления! При этом язык тела выступающего также должен говорить о его энтузиазме. Идеи, которые вы хотите донести до аудитории, необходимо излагать очень энергично и с должным напором, так как иначе нельзя ожидать, что слушатели с энтузиазмом воспримут их!
- **Приводите дополнительные данные, подтверждающие основную мысль.** Все важные моменты следует подробно разъяснять, приводя детальную информацию, доказательства, примеры и ссылки на авторитеты.

Подведение итогов выступления

Хороший специалист завершает свое выступление так:

- **Предупреждает слушателей о том, что выступление подходит к концу.** Это можно сделать при помощи, например, следующего выражения: «А теперь давайте подведем итоги...» Из него слушатели поймут, что лекция скоро закончится.
- **Еще раз выделяет основные моменты.** Таким путем закрепляются учебные моменты, которые лектор подчеркивал в основной части своего выступления при развитии темы. Если вы выступаете перед небольшой аудиторией, то при помощи

«открытых» вопросов заставьте слушателей еще раз повторить вместе с вами те моменты, на которых вы хотите заострить их внимание.

- **Подчеркивает важность представленных идей.** Тема выступления увязывается с повседневной деятельностью слушателей. Выступление должно завершаться на мажорной ноте: консультант выражает уверенность в том, что его рекомендации окажутся полезны для аудитории.

Завершение выступления

В конце выступления поблагодарите собравшихся за внимание. Если позволяет время, переходите к вопросам и ответам и обсуждению.

Работа с вопросами



Вопросы и ответы – хорошая возможность наладить двустороннее общение с аудиторией и снять все неясные моменты. Кроме того, задаваемые вопросы могут подсказать консультанту темы для следующих лекций и выступлений. Хотя вопросы и ответы приносят большую пользу, для консультанта эта часть доклада может представлять и определенные проблемы. Ниже приводятся советы, которые помогут консультанту справиться с ними:

- **Будьте готовы к тому, что вам зададут вопрос, на который вы не сможете ответить.** При подготовке к выступлению постарайтесь заранее предугадать наиболее вероятные вопросы слушателей и найти ответы на них. Однако если заданный вопрос выходит за рамки ваших знаний или компетенции, рекомендуется ответить так: *«Это хороший вопрос, но, к сожалению, я пока не могу на него ответить ...»* или *«К сожалению, я не знаком с ...»*. Вы также можете пообещать дополнительно изучить необходимые материалы, подготовить ответ и направить его спрашивающему. Можно спросить аудиторию, что она думает по поводу заданного вопроса и какие варианты ответа в состоянии предложить. А вот чего нельзя делать ни в коем случае:
 - *Не пытайтесь сами придумать ответ! Если фермеры в итоге уличат вас в некомпетентности и лжи, их доверие к вам будет безнадежно подорвано;*
 - *Не уклоняйтесь от темы, пытаясь отвечать совсем на другой вопрос;*
 - *Не выкручивайтесь, пытаясь отделаться отговорками и по сути оставить вопрос без ответа;*

- Не пользуйтесь такими выражениями: «Сейчас не могу вспомнить...», «Просто вылетело из головы...» и пр.
- **Постарайтесь правильно понять вопрос.** Не отводите взгляда от спрашивающего. Уточните непонятные моменты. Уяснив для себя вопрос, повторите его так, чтобы слышали все. Это позволит вам понять вопрос правильно.
- **Не проявляйте агрессивности.** Старайтесь улыбаться (особенно при ответе на вопрос), держитесь дружелюбно!
- **Старайтесь как можно чаще называть ваших собеседников по имени.** Это поможет вам удержать интерес аудитории и активнее вовлекать в дискуссию пассивных слушателей.
- **Следите за тем, чтобы при ответах на вопросы и во время дискуссии разговор не отклонялся от основной темы.** Если дискуссия все же ушла в сторону, вы можете:
 - Сказать, что заданный вопрос заслуживает большего внимания и может стать темой следующей лекции/дискуссии;
 - Положить конец обсуждению, если дискуссия сильно отклонилась от темы. Если ваш оппонент продолжает говорить «не по делу» или просто любит поговорить, прервите его при первом же удобном случае и верните дискуссию в нужное русло.



После выступления – оценка и последующая работа

Оценка выступления

Чтобы убедиться в том, что ваше выступление увенчалось успехом, а также чтобы не останавливаться на достигнутом и постоянно совершенствоваться как консультанту, желательно оценить учебное мероприятие в целом или его различные аспекты по отдельности. В принципе все виды консультационной работы нуждаются в оценке. Оценить выступление или доклад можно при помощи различных способов. Оценка может включать, например:

- Самооценку (оценка консультантом собственной работы);
- Оценку со стороны аудитории – участниками мероприятия;
- Оценку со стороны наставников и приглашенных коллег-консультантов;
- «Внешнюю» оценку – оценку со стороны работников ASCA и иных лиц, присутствовавших на презентации с целью официальной инспекции или проверки.

С точки зрения вашей повседневной консультационной работы важнее всего – самооценка



и оценка со стороны аудитории, а также других участников мероприятия. Ниже мы вкратце остановимся на каждом из этих видов оценки:

- **Самооценка.** Она может носить форму анализа того, как прошла презентация и насколько хорошо она была принята. В качестве альтернативы консультант может воспользоваться проверочными списками, приведенными в настоящем пособии, чтобы критически оценить собственную работу, отталкиваясь от включенных в них моментов. Проверочный список поможет консультанту обратить внимание на все основные моменты презентации. Однако как бы ни была важна самооценка, вы так и не сможете узнать, что на самом деле думают слушатели, если прямо не спросите их об этом!
- **Оценка со стороны аудитории или других участников.** Консультант просит аудиторию оценить его работу и указать, насколько полезной (или бесполезной) для слушателей оказалось его выступление. Для этого можно использовать два метода:
 - **Неформальная дружеская оценка:** Консультант просит аудиторию оценить его работу так, как она того заслуживает. Во время обсуждения консультант выходит, а затем возвращается, чтобы выслушать мнение группы, которое от ее

имени высказывает кто-то один из присутствующих. В качестве альтернативы консультант может попросить аудиторию обсудить несколько вопросов общего плана:

- Что они могут отметить в выступлении с положительной стороны?
- Каким образом можно улучшить выступление?
- Как нужно улучшить выступление в следующий раз?

- **Формализованная оценка:** Консультант просит каждого из участников мероприятия заполнить анкету. Затем анкеты собираются, а их результаты обобщаются и анализируются. Ниже приводится примерная анкета, которую можно предложить фермерам для оценки выступления.

Внимание: Оценка проводится прежде всего с целью улучшить дальнейшую работу консультанта. Проводить оценку нет смысла, если вы не намерены использовать полученные от слушателей рекомендации.

Последующие действия

После выступления консультант должен выполнить ряд важных действий:

- Убрать все пособия; убедиться, что оборудование находится в исправном состоянии, и убрать его до следующего раза;
- Ответить на вопросы, на которые он не смог ответить сразу после выступления;
- Проанализировать относительный успех (или неуспех) выступления;
- Составить список мер, которые ему необходимо предпринять, чтобы улучшить свою работу;
- При необходимости подготовиться к последующим выступлениям;
- Подготовить отчет о презентации.

АНКЕТА ДЛЯ ОЦЕНКИ ВЫСТУПЛЕНИЯ

Презентация: Болезни яблоневых деревьев - 26 апреля 2006 года

ФИО [указывается по желанию]:

Уезд [указывается по желанию]:

Просим Вас оценить только что прослушанный доклад. Поставьте докладу свою оценку (1, 2, 3, 4 или 5) за каждый из перечисленных ниже аспектов и ответьте на заданные вопросы. Заполненная анкета сдается консультанту.

5 = Очень хорошо
1 = Очень плохо

1. Насколько полезен оказался доклад для Вас лично?
2. Насколько обучение оправдало Ваши ожидания?
3. Насколько то "ноу-хау", о котором Вы узнали на занятии, может пригодиться Вам в повседневной работе?
4. Насколько оказался полезен для Вас обмен опытом с другими слушателями?
5. Насколько полезна была работа в группе?
6. Как Вы оцениваете общую организацию занятия?
7. Что в этом занятии Вы считаете самым интересным и полезным?
8. Что, по Вашему мнению, можно улучшить?
- 9а. Хотели бы Вы посещать подобные занятия в дальнейшем? (Ненужное вычеркнуть): ДА / НЕТ
- 9б. Если вы ответили «Да», то в каком обучении (по каким темам) Вы нуждаетесь?
.....
.....
.....

Благодарим Вас за ответы на вопросы!

Ион Попа
Консультант

Проверочный список: «Выступление»

Этот проверочный список был разработан, чтобы помочь дополнительно повысить качество консультационной работы. Рекомендуем сделать ксерокопию с этой страницы. Список поможет проверить, выполнили ли вы все основные действия. Выполнение отмечается галочкой [✓].

До

- Определить тему выступления
- Узнать как можно больше о своей аудитории
- Познакомиться с условиями проведения мероприятия
- Учитывать роль вербальных и невербальных средств выражения
- Сформулировать задачу (задачи) выступления
- Подготовить план занятия
- При необходимости выполнить анализ задач
- Собрать все материалы и подготовить пособия для раздачи
- Отрепетировать выступление
- Постараться предугадать вероятные вопросы и отрепетировать ответы
- Явиться заблаговременно; сделать все необходимые приготовления

Во время

- Не забывать о роли вербальных и невербальных средств выражения
- Поздороваться с аудиторией
- Сделать доклад, который должен иметь:
 - Вступление
 - Основную часть (середины)
 - Заключение и выводы
 - Концовку
 - Часть для вопросов и ответов
- Оценить доклад вместе с аудиторией или участниками

После

- Убрать все пособия и оборудование (проверить его исправность)
- Ответить на вопросы, на которые вы не ответили сразу после выступления
- Проанализировать успех (неуспех) выступления - дать самооценку
- Составить список моментов, которые необходимо улучшить
- Подготовиться к другим выступлениям (по необходимости)
- Составить отчет о выступлении
- Принять меры к выполнению рекомендаций по результатам оценки

3.6.2. Подготовка и использование наглядных пособий и оборудования

Ранее в разделах, посвященных демонстрации результатов и демонстрации методов, уже говорилось о важности «зрительного ряда» в учебной работе, которую ведет консультант. «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать», - гласит народная мудрость, которую часто вспоминают в данной связи. Вместо того, чтобы усыплять аудиторию пространными рассуждениями, которые, как показывает опыт, редко достигают своей цели, постарайтесь сделать свой доклад как можно более живым, более наглядным и предполагающим более активное участие в работе со стороны групп фермеров. Обратите внимание на то, что здесь мы говорим уже не об «аудитории» (термин предполагает пассивное слушание, т.к. происходит от латинского «*audio*»), а о группах фермеров.

Следующая таблица показывает важность зрительного ряда как средства обучения:

Таблица 3.4. Участие органов чувств в усвоении информации

Органы чувств	Процент участия в усвоении информации
Осязание, обоняние, вкус	6
Слух	11
Зрение	83

Здесь мы снова сталкиваемся с поразительным обстоятельством: рассказ или лекция (т.е. наиболее распространенные методы консультационной работы) – довольно неудачный способ убедить аудиторию разделить вашу точку зрения.

В арсенале консультанта имеется целый ряд вспомогательных средств и оборудования, которые можно эффективно использовать для того, чтобы аудитория прониклась его взглядами. В этом разделе мы рассмотрим отдельные принципы использования учебных пособий, дадим общие инструкции по подготовке наглядных пособий и побеседуем о некоторых важных инструментах, имеющихся в нашем распоряжении. К последним относится доска, плакатная бумага, проектор, модели и реальные экспонаты, взятые из жизни.

Принципы

Роль наглядных пособий в консультационной работе

Наглядные пособия можно использовать для решения целого ряда задач:

- Повысить интерес фермера, группы фермеров или всего местного населения (короче говоря, они используются как вспомогательные средства в различных методах индивидуальной, групповой или массовой консультационной работы);
- Привлечь внимание;
- Дополнительно подкрепить изложение концепций, фактов или данных;
- Дать толчок воображению;
- Сократить время изложения материала, позволяя подать его в сжатом и упрощенном виде;
- Повысить запоминание представленной информации.

Если говорить о последнем моменте, то Таблица 3.5 показывает, как использование наглядных пособий (зрительного ряда) обычно влияет на запоминание материала.

Таблица 3.5. Влияние методов обучения на запоминание

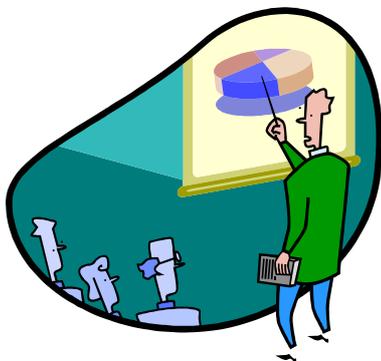
Метод обучения	Способность воспроизвести информацию (%)	
	Через 3 часа	Через 3 дня
Только вербальные средства	70	10
Только зрительные образы	72	20
Вербальные средства и зрительные образы	85	65

Выбор наглядных пособий для выступления

Каждый вид наглядных пособий имеет свои особенности, делающие его использование оптимальным в тех или иных обстоятельствах. Чтобы выбрать наиболее подходящие наглядные пособия для выступления, необходимо учитывать следующее: **тему выступления, предполагаемый состав аудитории, ваши собственные навыки, доступность пособий, задачи выступления и условия, в которых проводится занятие.**

- **Тема презентации.** Скорее всего, на разных этапах выступления вам придется использовать различные методы. Поэтому по ходу выступления может возникнуть необходимость использовать наглядные пособия разных видов:
 - Во **вступительной части** рекомендуется использовать очень эффектные и привлекающие внимание наглядные пособия (например, плакаты, эмоционально окрашенные картинки или фотографии);
 - В **основной части** выбор будет определяться видом выступления. Информативная лекция требует совсем не таких наглядных пособий и вспомогательных материалов, как учебное занятие по выработке определенных навыков;
 - При подведении итогов вы можете продемонстрировать на экран графики и схемы, наглядно представляющие информацию и относящиеся к основным моментам вашего выступления.

- **Аудитория.** Консультанту важно заранее узнать образовательный уровень аудитории и соответственно подобрать наглядные пособия. Аудиториям из простых фермеров и жителей села больше подойдут простые, привлекательные на вид и доступные



наглядные пособия. Например, в основу своего выступления можно положить яркие и понятные без дополнительных пояснений рисунки и схемы без сложных надписей и научных выкладок. Выступая перед более образованными фермерами и руководителями крупных хозяйств, вы можете использовать компьютерную графику, схемы, таблицы и диаграммы, наглядно представляющие сложные научные концепции. Однако независимо от вида аудитории рекомендуется чередовать наглядные пособия разных видов, чтобы поддерживать интерес к выступлению и учитывать все стили усвоения материала. Предполагаемое количество присутствующих также повлияет на выбор наглядных пособий. Например, вряд ли стоит пускать по рукам фотографии в аудитории из 100 человек. Такая численность группы предполагает использование большого экрана, на который будут продемонстрированы изображения.

- **Докладчик.** Выбор наглядных пособий зависит и от навыков самого докладчика. Выступление на базе слайдов, подготовленных в программе PowerPoint, возможно

лишь в том случае, если консультант умеет правильно пользоваться компьютером. Однако консультанту нужно пытаться отойти от «канона» и не полагаться в своем выступлении исключительно на доску, которую так часто используют на традиционных семинарах.

- **Доступные средства.** Тут добавить нечего!
- **Задачи выступления.** Естественно, выбор наглядных пособий будет продиктован тем, чего консультант желает достичь в результате своего выступления. Как говорилось выше, особые требования к используемым наглядным пособиям предъявляются в демонстрациях и на занятиях по освоению различных навыков.
- **Условия, в которых проводится занятие.** То, в каких условиях будет проходить занятие, во многом определяет выбор наглядных пособий. Наличие (или отсутствие) электричества значительно расширяет (или сужает) возможности выбора.

Если обобщить сказанное здесь, то выбор наглядных пособий представляет собой компромисс между самыми разными обстоятельствами. Помимо всего прочего, докладчик должен учитывать возможность непредвиденных осложнений (отключение электроэнергии или замена помещения перед самым занятием) и всегда иметь в запасе «элементарные» пособия, не требующие использования дополнительных средств!

Подготовка наглядных пособий

Прежде чем переходить к рассмотрению разных видов наглядных пособий и учебного оборудования, мы сформулируем несколько общих правил, которыми консультант может руководствоваться при подготовке пособий для использования по ходу своего выступления.

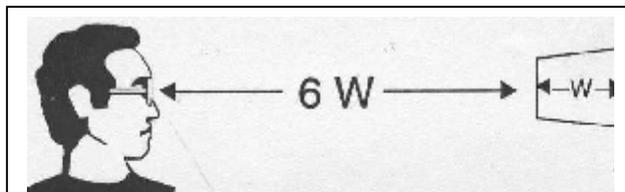
Текст

Надписи на пособиях должны быть краткими и четкими. Старайтесь соблюдать следующие правила:

- **Ограничение количества слов.** Надписи должны быть как можно короче. Можно не писать всю фразу полностью, потому что по ходу выступления вы даете необходимые пояснения. Вот несколько рекомендаций, которые помогут вам сократить количество слов в надписях на наглядных пособиях:
 - Пользуйтесь не полными фразами, а основными словами;

- Старайтесь использовать не более 15-20 слов на одной картинке/слайде/диапозитиве;
- За один раз показывайте не более 6 строк текста из расчета 6 слов на строку.
- **Буквы.** От выбора букв во многом зависит эффект использования наглядных пособий:

- **Размер.** Важно, чтобы все присутствующие могли хорошо видеть надпись. Необходимая высота букв в надписи определяется по следующей формуле: Расстояние в метрах до последнего ряда зрителей делится на 7,5 м и умножается

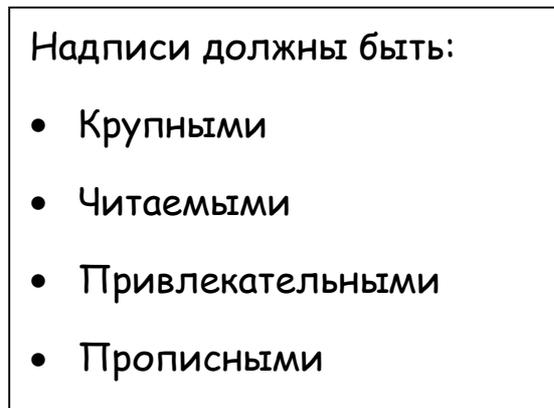


...Опробуйте наглядные пособия: Они должны быть хорошо видны с расстояния, равного их ширине, умноженной на 6...

на 2,5 см. Таким образом, если расстояние от докладчика до последнего ряда составляет 22,5 м, буквы надписей на его наглядных пособиях должны быть 7,5 см высотой ($2,5 \times 22,5 / 7,5 = 7,5$ см). Вот почему консультанту важно заранее знать, сколько человек будет его слушать и каковы размеры помещения, где ему предстоит выступать.

- **Использование простых шрифтов.** Старайтесь отдавать предпочтение более привлекательным и удобным для глаз шрифтам (например, **Comic Sans MS**) по сравнению с вытянутыми вверх и зауженными (например, Times New Roman). Шрифты типов «сериф», еще называемые шрифтами с засечками, (например, Times New Roman) больше подходят для печатных текстов (как в данном пособии), однако для печатных плакатов, слайдов и проецируемых изображений рекомендуются шрифты **Sans serif** (например, **Arial** и **Comic Sans MS**). Избегайте вычурных шрифтов (например, Copperplate Gothic Bold), *курсива*, экстравагантных шрифтов, имитирующих человеческий почерк (например, Lucidia Handwriting). Старайтесь использовать на странице только один шрифт!

- **Заглавные и прописные буквы.** Прописные буквы (а, б, в) предпочтительнее, чем заглавные (А, Б, В), потому что благодаря ясно видимой разнице в высоте букв текст легче прочесть. Заглавные буквы следует использовать только в начале предложения или надписи.



Надписи и фон

Чтобы повысить интерес к пособию и добавить разнообразия, можно пользоваться разными цветами. Однако при выборе цветовой палитры следует соблюдать осторожность и использовать только оптимальные сочетания цветов. Не забывайте о том, что шесть процентов всех людей (и, следовательно, вашей аудитории) страдают дальтонизмом и не различают цветов! Ниже приводятся советы, которые помогут вам при выборе и использовании цветов в выступлении:

- **Ограничение количества цветов.** Выбирайте для использования в наглядных пособиях не более 2-3 цветов плюс черный. Слова, имеющие особую важность, выделяйте ярким цветом. Убедитесь в том, что цвет букв и цвет фона сочетаются между собой и позволяют легко прочитать текст. В Таблице 3.6 перечислены наиболее распространенные удачные и неудачные сочетания цветов.

Внимание! Примерно 10% мужчин и 0,5% женщин не различают красного и зеленого цветов. Случаи дальтонизма, при котором человек не различает желтого и синего цветов, встречаются намного реже, причем между полами нет значительных отличий в проценте страдающих этой формой цветовой слепоты.

- **Использование одного цвета в слове.** Старайтесь не использовать буквы разных цветов в одном слове. Будьте последовательны – используйте один и тот же цвет для одной и той же цели. Если на одном наглядном пособии вы выделяете ключевые термины и понятия синим цветом, важнейшие слова должны выделяться синим и на всех остальных пособиях, которые вы используете во время выступления.

Таблица 3.6. Сочетаемость цветов в наглядных пособиях

Приемлемые сочетания Таковыми сочетаниями можно пользоваться:	Неприемлемые сочетания Таковыми сочетаниями пользоваться не следует:
Черное на желтом	Желтое на черном
Зеленое на белом	Белое на красном
Красное на белом	Белое на зеленом
Синее на белом	Белое на черном
Белое на синем	Красное на желтом
Черное на белом	Зеленое на красном
	Красное на зеленом

Использование данных

Доклады и выступления в рамках консультационной работы на селе часто требуют от докладчика познакомить фермеров с теми или иными данными. Нередко это бывают данные, полученные в результате недавних экспериментов и испытаний. Ученые легко понимают и усваивают сложную информацию, однако с фермерами дело обстоит совсем по-другому! Давайте поговорим о том, как можно различными способами представить данные в простой, понятной и «легкоусвояемой» форме.

Диаграммы и графики

При изложении статистических данных (или иной сложной информации) рекомендуется пользоваться не таблицами, а диаграммами и графиками. Далее приводятся несколько советов общего плана:

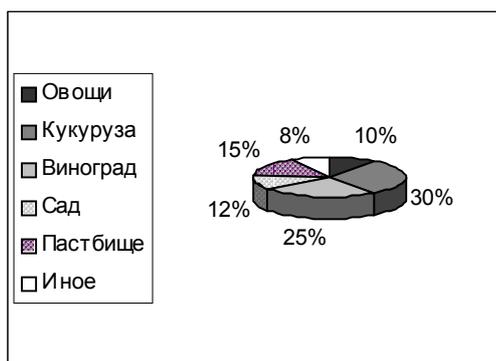
- Излагайте информацию как можно проще, особенно для аудитории, не привычной к лекциям технического плана;

- Все графики и диаграммы должны иметь краткие информативные заголовки;
- Все компоненты должны быть четко обозначены на схеме без использования условных обозначений;
- Надписи лучше всего делать по горизонтали. Надписи, выполненные по вертикали, сложно прочесть.

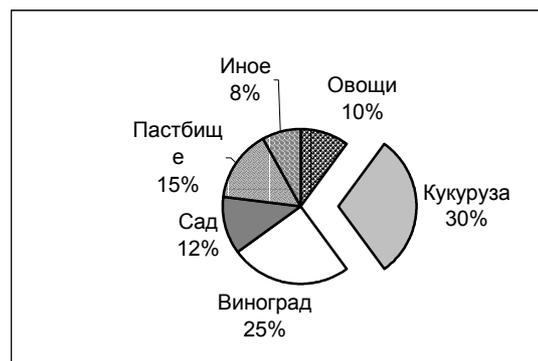
Круговые диаграммы

Эти диаграммы представляют данные в виде круглого «пирога», который нарезан «ломтиками». Величина каждого ломтика соответствует доле того или иного фактора в общей картине. Ниже приводятся примеры двух круговых диаграмм (одной удачной и одной неудачной), а также рекомендации по подготовке круговых диаграмм таким образом, чтобы они были понятными и наглядными.

Неудачная диаграмма



Удачная диаграмма



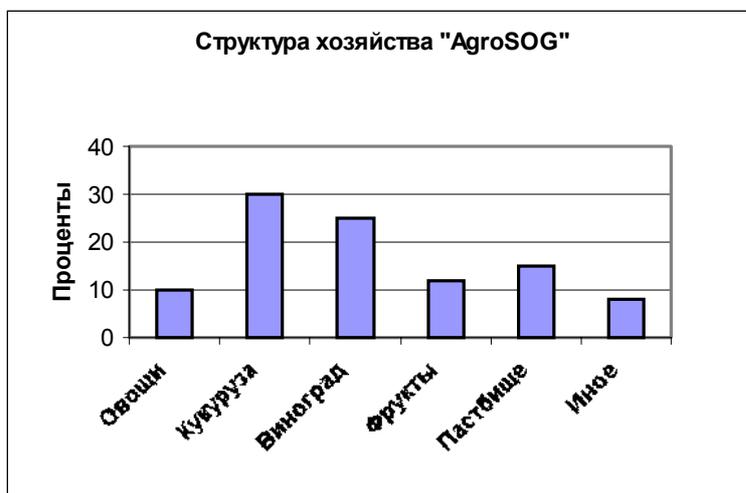
Рекомендации:

- Количество «ломтиков» «пирога» не должно превышать 5-6;
- Старайтесь не выделять на диаграмме несколько маленьких «ломтиков» (каждый менее 5%). Лучше объединить их в один сектор и озаглавить «Иное» или «Прочее»;
- Очень хорошо смотрятся диаграммы, где каждый сектор окрашен в собственный цвет;
- Заголовок диаграммы не должен соответствовать по цвету ни одному из секторов;
- Чтобы подчеркнуть важность того или иного сектора, можно «вырезать» его и показать лежащим в стороне от остального «пирога».

Гистограммы

На таких диаграммах данные представлены в виде столбцов разной высоты. Как правило, информация дается относительно двух факторов. Один откладывается по оси *x*, другой по оси *y*. (Старайтесь избегать трехмерных гистограмм, потому что их сложно понять и истолковать). При подготовке гистограммы необходимо учитывать следующее:

- Начинайте вертикальную ось с нуля (или ясно покажите, что часть ее отсутствует);
- Число делений на вертикальной оси не должно превышать шести (в нашем примере ось имеет четыре деления);
- На гистограмме должно быть не более 25 столбцов;
- Если столбцов много, постарайтесь объединить их в группы (например, попарно), чтобы информацию было легче понять;
- Если на столбцах должны быть надписи, лучше ориентировать их по горизонтали.



Графики

Графики показывают взаимосвязь между факторами при помощи линий и используются для иллюстрации повторяемости или тенденции того или иного явления. При подготовке графиков необходимо помнить следующее:

- На каждой оси (горизонтальной и вертикальной) должно быть не больше шести делений;
- Количество линий на графике не должно превышать 4-5, т.к. в противном случае данные трудно сравнивать;
- Линии должны ясно отличаться друг от друга по цвету или по толщине. Использование различных символов и пунктиров обычно запутывает зрителя;
- При выборе цветов для линий будьте внимательны: на расстоянии коричневую линию не так-то просто отличить от зеленой или красной, а фиолетовую легко перепутать с красной или синей;

- Старайтесь не заштриховывать фон. Штриховка отвлекает внимание от линий самого графика.

Схемы процессов

Эти схемы показывают события или процессы «поэтапно». Необходимо помнить следующее:

- «Направление процесса» всегда должно быть показано слева направо или сверху вниз;
- Текст в прямоугольниках схемы максимально упрощается.



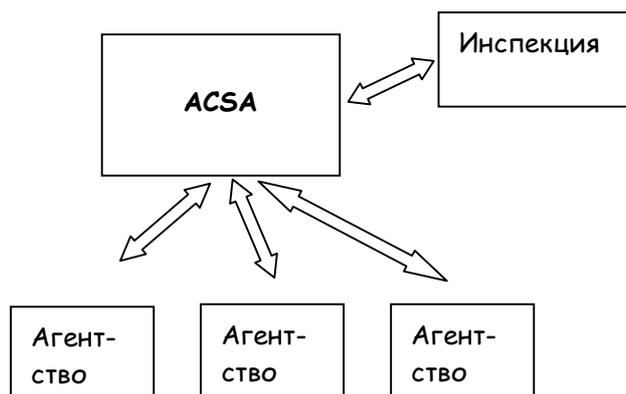
...Схема процесса показывает динамику развития...

Организационные схемы

(органограммы)

С их помощью изображается организационная структура или служебная иерархия. Помните следующее:

- Равнозначные элементы изображаются на одном уровне;
- Диаграмма должна иметь не более 10-15 элементов или «прямоугольников».



...Органограммы изображают структуру...

Таблицы

Информацию, представленную в виде рядов и столбцов цифр очень сложно понять. Поэтому таблицы используются как последнее средство лишь в тех случаях, если представить данные по-другому просто нельзя. При любой возможности из таблицы лучше сделать диаграмму или график. Если этого сделать нельзя никак, таблицу необходимо максимально упростить.

Вот несколько советов, которые помогут вам упростить таблицу для презентации:

- Таблица должна иметь не более пяти рядов (строк) и 3-4 столбцов данных плюс еще один ряд и один столбец для названий;

Названия→ ↓				
	P1/C1	C2	C3	C4
	P2			
	P3			
	P4			
	P5			

- Если таблица сложная, подумайте над возможностью разбить ее на части и показать данные в виде нескольких таблиц под общим названием. В качестве альтернативы таблицу можно подвергнуть редактированию и убрать элементы, не имеющие первостепенного значения.

Использование наглядных пособий

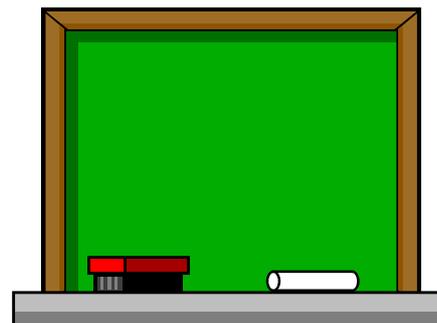
В этом разделе мы поговорим о том, как консультант может оптимально использовать в своем выступлении некоторые наиболее распространенные учебные пособия и оборудование:

- Доску;
- Плакатную бумагу;
- Проектор;
- «Экспонаты из жизни» – реальные предметы (образцы растений и животных, технику, детали машин, образцы почв и пр.) и модели.

Доска

Доска представляет собой ровную поверхность темного или светлого цвета, на которой можно писать мелом или фломастерами-маркерами. Во время презентации докладчик может пользоваться доской, чтобы:

- Подчеркнуть основные моменты;
- Показать этапы процесса;



- Записывать предложенные учениками варианты при работе со всем классом или с группами;
- Знакомить с новыми словами и понятиями;
- Иллюстрировать информацию графически.

Преимущества работы с доской:

- Простота в использовании и обслуживании;
- Легкость перевозки и возможность использования в самых разных условиях;
- Вовлечение аудитории в работу (когда преподаватель задает «открытые» вопросы и записывает ответы слушателей на доске).

Однако работа с доской связана и с рядом недостатков:

- Пока преподаватель пишет что-либо на доске, он отворачивается от группы. Тем самым частично теряется «обратная связь»;
- После рассмотрения одной темы и перехода к следующей информация стирается с доски;
- На доске невозможно изобразить сложные диаграммы и схемы;
- Доска не подходит для работы с большими аудиториями (более 50 человек);
- Если презентация проводится под открытым небом, доска может использоваться только в хорошую погоду. Мокрый мел плохо пишет, а линии, нарисованные на светлой доске маркерами, размывает дождем;
- Если вы работаете с традиционной доской, меловая пыль пачкает руки и одежду и может вызвать аллергическую реакцию.

Когда вы пользуетесь доской:

- Она должна находиться от первого ряда на расстоянии, равном ширине доски, умноженной на два. Расстояние от доски до последнего ряда должно быть не больше, чем ширина доски, умноженная на шесть;
- Старайтесь не закрывать доску своей спиной от аудитории;
- Делайте надписи печатными буквами (а не своим обычным почерком). Буквы должны быть не менее 4-5 см в высоту;

- Чтобы подчеркнуть основные моменты или выделить ключевые слова, пользуйтесь цветным мелом или маркерами;
- Относительно сложные диаграммы и схемы лучше не рисовать на доске, а подготовить заранее на больших листах бумаги и прикреплять к доске в нужный момент.

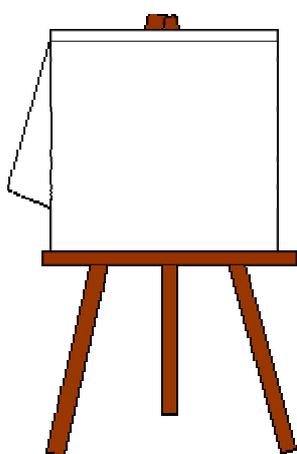
Если вам предстоит впервые иметь дело с новой классной доской, постарайтесь до начала занятия посыпать ее меловой пылью и протереть тряпкой. В новой доске есть «поры», которые необходимо забить мелом, чтобы доска стала удобнее в работе.

Чтобы меньше пачкаться меловой пылью, предварительно окуните мел в водный раствор сахара. Старайтесь вытирать доску движениями сверху вниз.

Этих проблем можно избежать, если пользоваться светлой доской и фломастерами-маркерами!

Плакатная бумага

Плакатная бумага – ценный «семинарский» инструмент, которым можно пользоваться не только для записи основных моментов групповой дискуссии, но и для показа группе



заранее подготовленной информации. Плакатная бумага особенно полезна в первом случае, так как она:

- Привлекает внимание;
- Поощряет к участию в работе;
- Напоминает, что говорилось ранее;
- Помогает следить за ходом мыслей;
- Дает возможность упорядочить ход мыслей и не запутаться.

После того как вы запишете мнение или выводы группы, этой информацией вы можете пользоваться как отправной точкой при дальнейшем обсуждении. Полезным методом является развешивание использованных листов вдоль стен и использование этой информации впоследствии, чтобы подчеркнуть важнейшие учебные моменты. Вы как бы используете собственные слова фермеров, чтобы придать дополнительный вес собственным мыслям.

При работе с плакатной бумагой необходимо помнить следующее:

- Прекращайте говорить на то время, пока вы что-либо записываете, повернувшись спиной к группе;
- Если вы выступаете перед небольшой группой фермеров, можно попросить одного из присутствующих делать записи за вас. Тогда вам не потребуется отводить взгляда от группы;
- Пользуйтесь широкими фломастерами-маркерами. Следите, чтобы буквы были достаточно крупными;
- Использование цвета привлекает дополнительное внимание;
- Чередуйте цвета строк или разделов (чтобы взгляду было легче выделять смысловые фрагменты на расстоянии);
- Ограничьте объем информации, представляемой на каждом листе;
- Для большей убедительности на листы можно прикреплять заранее подготовленные картинки и изображения, вырезанные из плакатов и журналов.

Проектор

Распространенность проекторов и частота их использования говорит об их полезности в качестве учебного пособия. Вот несколько характерных особенностей проектора:

- Практичность. Проекторы невелики по размеру и могут использоваться в самых разных помещениях и условиях при работе с большими и малыми группами фермеров;
- Простота и экономичность в работе. С проектором легко обращаться, а подготовка диапозитивов также относительно легка и недорога;
- Визуальный контакт. Докладчик может не отводить взгляда от группы;
- Гибкость. Учебные условия можно менять, чтобы максимально приспособиться к потребностям фермеров;
- Подача информации. Проектор позволяет подавать информацию разными способами и обсуждать увиденное;
- Подготовка. Докладчик может приготовить все диапозитивы заранее;



- **Повторное использование.** Готовые диапозитивы можно сохранить для последующего использования, а также взять их за основу для подготовки распространяемых пособий и информационных листов.

Обычно диапозитивы готовят на листах прозрачной пленки формата А4. Надписи и изображения выполняются фломастером от руки либо печатаются, если у вас есть подходящее для этого оборудование. В зависимости от того, каким способом вы собираетесь готовить диапозитивы, выбирайте соответствующий вид пленки. Есть пленка, предназначенная только для изготовления диапозитивов вручную (фломастерами). При попадании в лазерный принтер она плавится. Нужно дополнительно проверить, для какого типа принтера предназначена пленка: пленки для лазерных принтеров не подходят для струйных и наоборот. Кроме того, есть пленки, предназначенные для ксерокса, и пленки многоцелевого назначения.

Сейчас в продаже можно найти самые разные фломастеры, имеющие различные характеристики:

- **Ширину линии** (сверхтонкие, тонкие, средние, широкие и сверхширокие). Наиболее удобны в работе **тонкие и средние**;
- **Цвета** (чаще всего в набор входят фломастеры восьми цветов – черного, синего, коричневого, зеленого, оранжевого, фиолетового, красного и желтого). Удобнее всего пользоваться **черным, синим и красным**.
- **Основу** (водная основа у нестойких маркеров и основа на базе органических химических соединений у стойких маркеров). Если вы собираетесь пользоваться диапозитивами длительное время, лучше использовать **стойкие** маркеры.

Кроме общих «правил» подготовки наглядных пособий, речь о которых шла выше, необходимо помнить следующее:

- Каждый диапозитив должен быть посвящен только одной теме;
- Если тема сложна, лучше разбить ее на составляющие и (при необходимости) пользоваться методом наложения (один диапозитив поверх другого), чтобы дать общую картину;
- Сначала подготовьте все иллюстрации на бумаге и лишь затем переносите их на диапозитив;

- В процессе приготовления диапозитива подложите под него линованную или чертежную бумагу. Это помогает следить, чтобы картинка не съезжала в сторону;

- Убедитесь, что буквы достаточно крупны. Например:

Расстояние от зрителей до экрана	Минимальная высота букв
0-10 м	5 мм
10-15 м	10 мм
15-20 м	15 мм

- По возможности распечатывайте тексты и готовьте изображения на компьютере. Тогда ваши диапозитивы будут выглядеть более профессионально.

При работе с проектором:

- Лучше прикрепить электрический шнур к полу липкой лентой, чтобы не споткнуться об него и не сбросить со стола проектор во время выступления!



- Располагайте экран (если есть) в углу на достаточной высоте, чтобы все его ясно и четко видели. Правильно выберите угол наклона, чтобы пропорции изображения не искажались;
- Если у вас нет экрана, используйте ровный участок стены или белую простыню;
- Стойте лицом к аудитории;
- Чтобы указывать на нужные места, пользуйтесь карандашом или указкой, водя ими не по экрану, а по диапозитиву;
- Старайтесь как можно меньше показывать что-либо на экране, так как при этом вы неизбежно повернетесь спиной к части фермеров;
- Иногда лектор может использовать инфракрасную указку, направляя ее в нужное место экрана, где появляется красная точка. В этом случае лектору уже не нужно отходить от проектора, однако, показывая на экран, он все равно поворачивается к аудитории спиной;

- Накройте диапозитив листком бумаги и постепенно сдвигайте ее вниз, открывая по одному пункту за раз, если вы стремитесь подчеркнуть логическую последовательность и не хотите, чтобы фермеров отвлекала другая информация;
- Не стойте между экраном и проектором;
- Выключайте проектор, если информация на диапозитиве вам больше не нужна, потому что она может отвлечь фермеров от того нового, что вы им собираетесь сейчас рассказать;
- Прежде чем укладывать проектор в коробку, дайте лампе остыть. Так лампа прослужит дольше.

Реальные экспонаты, модели и макеты

Использование «живого материала» гарантированно привлекает внимание и усиливает эффект презентации. Людям нравится видеть (и ощупывать) реальные предметы. Это придает учебному процессу еще одно значимое измерение. При работе с фермерами особенно полезны биологические образцы, однако такие образцы иногда бывает сложно перевозить и сохранять в свежем виде.



...Реальные экспонаты придают выступлению выразительность...

Если реальный предмет слишком велик или недоступен, в работе также можно использовать модели и макеты. Модели и макеты обладают тем преимуществом, что могут представлять реальные предметы в упрощенном виде. Таким образом, слушателей можно знакомить с новыми концепциями в более понятной форме.

Кроме того, модели и макеты обладают рядом других преимуществ:

- Они привлекательны и вызывают интерес, особенно если двигаются;
- Нравятся в равной степени и молодым и старым, понятны всем;
- Могут быть достаточно основательными и крепкими и использоваться в течение длительного времени.

Основным недостатком использования реальных предметов, моделей и макетов является то, что подходят они только для работы с небольшими группами. Особенно это относится к материалам, которые должны передаваться учащимися из рук в руки, так как на это уходит много времени.

В заключение раздела приводится Таблица 3.7, при помощи которой вы можете выбрать для своего выступления наиболее подходящие наглядные пособия.

Таблица 3.7. Наглядные пособия и критерии для их выбора

Пособие	Размер группы				Темнота	Электричество	Дешевизна	Многократное использование	Подача сложной информации
	50	100	200	1000					
Доска	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Нет
Плакатная бумага	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Нет
Проектор	Да	Да	Да	Да	Нет/Да ⁺	Да	Нет	Да	Да
Образцы и модели	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	*	*	*	Да

⁺ В зависимости от конкретных условий и качества оборудования

* В зависимости от размеров образца

ГЛАВА 4. Использование средств массовой информации(СМИ) в консультационной работе



- Печатные СМИ (газеты и журналы, плакаты, экспозиции, информационные листки)
- Аудио-СМИ (радио)
- Аудио-визуальные СМИ (фильмы и видеофильмы, телевидение, любительские видеозаписи)

4. Использование средств массовой информации в консультационной работе

В консультационной работе мы часто сталкиваемся с необходимостью донести какую-либо информацию до основной массы населения (т.е. распространить ее среди возможно большего количества людей). В подобных обстоятельствах мы должны использовать методы и средства (материалы и оборудование), соответствующие нашим задачам. Средства (материалы и оборудование) донесения нашей информации до широкой аудитории называют **средствами массовой информации**.

Средства массовой информации (или СМИ) принято делить на:

- **Печатные СМИ** – это СМИ, доносящие информацию до широкой аудитории при помощи печатного слова (как правило, на бумаге). Информация воспринимается через органы зрения. Примером печатных СМИ могут служить **газеты, журналы, плакаты, экспозиции, информационные листки**;
- **Аудио-СМИ** – это СМИ, доносящие информацию до широкой аудитории посредством звука. Человек получает информацию при помощи органов слуха. Примером аудио-СМИ может служить **радио, аудиокассеты**;
- **Аудиовизуальные СМИ** – это СМИ, доносящие информацию до широкой аудитории при помощи звука и зрительных образов. Люди получают информацию одновременно через органы слуха и зрения. Примером таких СМИ может служить **телевидение, кино, видеофильмы, записи на компакт-дисках и интернет**.

СМИ могут использоваться для решения следующих задач:

- **Распространение новых идей и информации среди широкой фермерской аудитории, чтобы фермеры могли перенять и внедрить у себя новую практику и методы работы**;
- **Предупреждение об угрозе заболеваний и распространения инфекций и информирование о мерах, которые необходимо предпринять, чтобы предотвратить эпидемию**;
- **Распространение информации о предстоящих мероприятиях и их реклама или приглашение участвовать в них либо рассказ о проводившихся мероприятиях (например, о сельскохозяйственных выставках, ярмарках, конференциях, собраниях)**;

- *Обмен идеями и местным опытом между фермерами и фермерскими ассоциациями;*
- *Рассказ об общих проблемах, с которыми сталкиваются многие фермеры или которые характерны для определенных географических регионов;*
- *Закрепление распространенной ранее информации и рекомендаций.*

Эта глава рассказывает о том, как консультант, работающий на уровне села или района, может использовать в своей работе некоторые основные СМИ, чтобы повысить ее эффективность.

4.1. Ресурсы печатных СМИ (газеты и журналы, плакаты, экспозиции, информационные листки)

Газеты и журналы

Обычно газеты можно достать в любом селе. Это важный ресурс для консультационной работы в области сельского хозяйства.



Существует специализированная пресса, посвященная исключительно сельскохозяйственным вопросам. Есть газеты и журналы общего профиля, предназначенные для широкой аудитории, но даже в таких изданиях часто имеются специальные сельскохозяйственные странички, рубрики или

разделы. Таким образом, консультант получает отличную возможность регулярно готовить материалы для какой-либо газеты или журнала.

В Молдове есть специальные издания, посвященные вопросам развития села. Консультантам рекомендуется наладить хорошие рабочие отношения с их корреспондентами и редакцией.

Однако, независимо от характера издания, редакция всегда заинтересована в получении пригодной для печати статьи на местные темы. Поэтому все сельскохозяйственные консультанты должны уметь писать статьи для газет и журналов.

Ниже приводятся рекомендации, которые помогут вам справиться с этой задачей.

Как написать статью для печатного издания?

Редакция намного охотнее примет к печати статью, написанную с соблюдением следующих принципов:

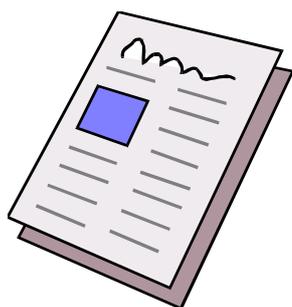
- **Свежесть:** Статья должна быть посвящена событиям, которые произошли совсем недавно или вскоре произойдут;
- **Актуальность:** Статья должна быть максимально приближена к проблемам читателей. Этот принцип действует как на местном, так и на районном и республиканском уровне;
- **Способность заинтересовать большую часть аудитории:** Статью тем охотнее напечатают, чем большую часть потенциальных читателей она сможет заинтересовать;

- **Важность:** Статья должна быть посвящена теме, которую читатели считают важной;
- **Человеческий фактор:** Статью намного лучше примут, если в ней рассказывается о конкретных лицах, их жизни, конфликтах, достижениях, переживаниях;
- **Соответствие политике печатного издания:** Статья должна отвечать требованиям издания к материалам для печати, которые предъявляются, например, к содержанию, стилю, длине, политической ориентации.

Виды статей

Все статьи подразделяются на четыре вида. Если консультант хочет написать статью в печатное издание, он должен знать, что каждый вид предполагает подачу материала по определенной форме и с использованием определенных методов. Ниже каждый вид статей будет рассмотрен по отдельности.

- **Статьи, предваряющие мероприятие:** Это своего рода реклама. В такой статье должна приводиться полная информация о намеченной встрече, визите или презентации. Несмотря на краткость подобной статьи, читатель должен узнать из нее все самое важное: характер мероприятия, дату, время и место его проведения, спонсоров мероприятия, программу или повестку дня, а также (по возможности) фамилию и телефон контактного лица, которое может ответить на специфические вопросы и предоставить дополнительную информацию;



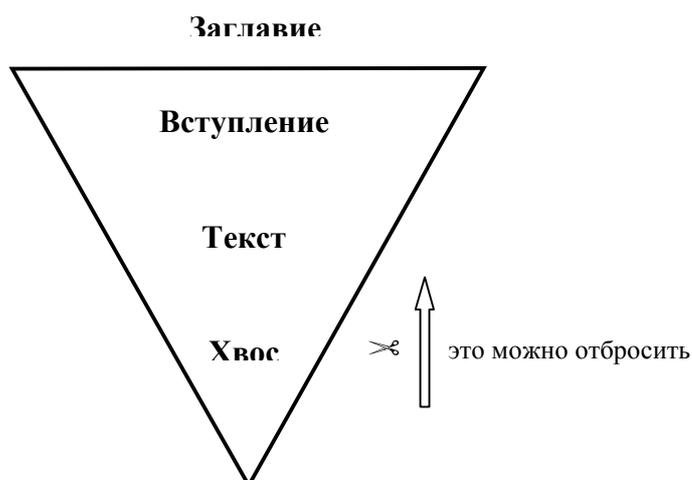
- **Статьи – отчеты об уже проведенных мероприятиях:** По своей природе это «исторические» обзоры. Из таких статей читатель узнает о недавно проводившихся встречах, презентациях, ярмарках, выставках, других мероприятиях. Так как эти статьи рассказывают об уже имевших место событиях, обычно они бывают длиннее, чем статьи, описанные в предыдущем абзаце. Такие статьи также сообщают о дате, времени и месте проведения мероприятия, его характере и спонсорах, однако в тех случаях, когда это уместно, основное внимание уделяется описанию достигнутых результатов или подведению итогов. Например, статья, посвященная презентации, будет рассказывать о том, что именно презентовалось и как подавалась информация. Статья о посещении хозяйства будет посвящена описанию того, что именно увидели и узнали участники визита и какие выводы они сделали. Статья о рабочей встрече познакомит с подробностями дебатов и перечислит принятые решения;

- **Информационные статьи:** Это статьи образовательного характера, из которых читатель может почерпнуть полезную для себя информацию. Тезисные статьи обычно бывают короткими и ограничиваются изложением фактов. Если говорить об использовании таких статей в консультационной работе в области сельского хозяйства, при их помощи консультанты могут рассказывать читателю о новых технологиях (например, о возможностях новой техники, о потенциале новых сортов сельскохозяйственных культур) или о новостях рынка, приводя соответствующую статистику по предложению, качеству и ценам;
- **Статьи с описанием интересных событий:** По своей природе они должны вызывать особый интерес читателей, так как посвящены каким-либо событиям или происшествиям. Хотя статьи этого вида также описывают факты, они существенно отличаются от статей, описанных ранее. Чтобы попасть в эту категорию, статья должна затрагивать проблемы, представляющие «общечеловеческий» интерес. Такие статьи не только информируют читателя о чем-либо, но и развлекают и воодушевляют его. Они могут включать описание различных идей, мест, лиц, организаций, их целей и стремлений, различных аспектов человеческой деятельности.

Рекомендации по написанию статьи для печатного издания

При написании статьи для отправки в печатное издание консультант должен руководствоваться следующими принципами:

- **Форма «перевернутой пирамиды»**



- **Заглавие** должно привлекать внимание читателя и давать ему понять, о чем пойдет речь в статье;

Пример: *«Зеленое удобрение как средство сокращения затрат по выращиванию томатов»*

- **Вступление:** Вступительная часть длиной в один-три абзаца, где в сжатом виде содержится вся основная информация, о которой пойдет речь в статье. Сочиняя эту часть, постарайтесь по возможности дать в ней ответ на следующие шесть вопросов: **кто? что? когда? где? почему? и как?**

Пример: *«Последние исследования, только что завершённые Молдавским Государственным Аграрным Университетом в с. Гура Быкулуй и близлежащих населенных пунктах, показали, что использование зеленого удобрения для повышения качества почв сокращает необходимость в использовании промышленных удобрений на 40%, а пестицидов – на 80% без ущерба для урожайности».*

Дав ответ на все шесть вопросов, переходите к основной части статьи.

- **Текст:** Основная часть (или текст) должна содержать подробную информацию о предмете статьи в логической последовательности. Информация дается в порядке снижения ее важности таким образом, чтобы наименее важные детали оказались в конце. Если вы захотите включить в основную часть статьи рекомендации по технологии, их надо подать таким образом, чтобы читатель испытывал желание воспользоваться ими;

Примечание: Если статья имеет ограничения по размеру, что не позволяет изложить рекомендации во всех деталях, просто опишите конкретные преимущества использования новых технологий, и укажите, где читатели могут получить необходимую информацию в полном объеме;

- **Концовка (так называемый «хвост»):** Здесь приводятся наименее важные детали. Кроме того, статья должна заканчиваться на положительной ноте, чтобы у читателя возникло желание воспользоваться содержащимися в ней рекомендациями. Концовка должна дополнительно усиливать эффект от основной части;

Примечание: Иногда из-за недостатка места или необходимости поместить фотографию или рекламное объявление редактор может сократить концовку статьи или полностью убрать ее. Именно поэтому при написании газетных статей используется принцип «перевернутой пирамиды», в которой «хвост» является наименее важной частью, которую можно отсечь.

- **Пользуйтесь короткими предложениями и абзацами:**
 - Избегайте предложений, которые нельзя прочитать «на одном дыхании»;
 - Абзац должен иметь только одну основную мысль;
 - Как правило, абзац должен быть не длинее шести печатных строк;
 - Допускаются абзацы, состоящие из одного предложения.

- **Пользуйтесь простыми словами, больше понятными для читателя** (например, *«как сказал...»* или *«как пояснил...»*, а не *«в соответствии с основными тезисами отчетного доклада...»*).

- **Приводите факты, старайтесь избегать голословных утверждений:** Факт – это информация, озвученная или подтвержденная специалистом. Возьмем такую фразу: *«Хорошие погодные условия будут иметь в этом сезоне большое значение для получения хорошего урожая картофеля»*. Это не факт, а ничем не подтвержденное утверждение. Если же подать эту информацию так: *«По словам г-на Иона Ницу, старшего метеоролога Республиканского Центра Метеорологии, благоприятные погодные условия будут иметь в этом сезоне большое значение для получения хорошего урожая картофеля»*, она становится фактом, потому что прозвучала из уст специалиста.

Действия после публикации статьи

После выхода статьи нужно сделать следующее:

- Показать статью всем заинтересованным лицам;
- Узнать мнение фермеров о статье;
- Отразить факт выхода статьи и реакцию на нее в ежемесячном отчете консультанта для ACSA;
- Вместе с коллегами попытаться найти новые идеи для написания других статей.

Если статья была посвящена предстоящему мероприятию или новой технологической разработке, через некоторое время желательно написать еще один материал на эту же тему с целью подведения итогов (например, привести данные о том, сколько фермеров посетили мероприятие или освоили новую технологию, описать успехи конкретных фермеров, применивших у себя новые технологические разработки).

Адреса и телефоны редакций газет и журналов

Ниже приводятся адреса и телефоны редакций ряда молдавских печатных изданий, где можно узнать условия публикации статей и размещения рекламы:

- **Ora Satului** (Сельский час) – Главный редактор: Николае Мисаил
Кишинев, MD 2004
ул. 31 августа 1989 года, 98
Каб. 312,
Тел. 21-05-23; 24-77-45
E-mail: orafermierului@yahoo.com
- **Cadastrul** (Кадастр) – Главный редактор: Александр Щендра
Кишинев, MD 2004
ул. Пушкина, 47
Тел. 21-26-54
- **Agricultura Moldovei** (Сельское хозяйство Молдовы)
Главный редактор: Е. Димитренко
Кишинев, MD-2012
ул. Пушкина, 22
Тел. 23-45-24
- **Fazenda** – приложение к журналу «Agricultura Moldovei» (по садоводству)
Кишинев, MD-2012
ул. Пушкина, 22
Дом печати
Тел. 23-45-24
- **Fermierul** (Фермер) – приложение к 13 районным изданиям – членам Ассоциации Независимой Прессы (API)
Кишинев, MD 2001
бул. Штефан чел Маре, 123
Каб. 14
Тел. 24-72-39; факс: 24-72-81
E-mail: fermierul@acasa.ro

- **Noutățile Pieței Agricole** (Новости сельскохозяйственного рынка)

САМІВ

Кишинев, MD 2004

бул. Штефан чел Маре, 162

Министерство сельского хозяйства и пищевой промышленности

Этаж 2, каб. 202

Тел./факс: 24-67-76; 24-61-45

E-mail: camib@camib.com

- **Agro Curier** (Агрокурьер)

Кишинев, MD 2001

ул. Пушкина, 22

Дом печати

Тел. 23-37-20

Пресса и отношения с общественностью

Корреспонденты печатных изданий могут помочь консультанту не только донести его идеи до жителей села, но и повысить его собственную репутацию и репутацию сети ACSA с тем, чтобы фермеры сразу же обращались за помощью именно к консультанту. Поэтому с корреспондентами стоит наладить и поддерживать хорошие рабочие отношения.

Следующие рекомендации помогут вам в этом:

- Сообщайте корреспондентам все новости, чтобы заинтересовать их;
- Тесно сотрудничайте с ними, заходите к ним на работу;
- Если вы должны давать интервью, заранее подготовьтесь и прорепетируйте свои ответы, если есть время;
- Присылайте в редакцию готовые статьи точно в срок, без опозданий;
- Если печатное издание верстается на компьютере, давайте в редакцию все материалы в электронной версии;
- После того, как ваша статья будет напечатана, напишите редактору письмо с выражениями благодарности.

Плакаты

Плакаты используются для того, чтобы доносить до аудитории **легко усваиваемую информацию**, которая не нуждается в дополнительных пояснениях. Плакаты – это самодостаточное средство массовой информации. При помощи плакатов можно:

- Объявлять о предстоящих мероприятиях (собраниях, полевых испытаниях, днях открытых дверей, выставках, ярмарках);
- Рекламирывать продукцию или услуги;
- Напоминать фермерам о необходимости соблюдать те или иные технологические требования;
- Предупреждать фермеров о возможной опасности (лейкоз, бешенство, засуха).

В этом разделе вы найдете рекомендации по разработке интересных и привлекательных плакатов.

Разработка плаката собственного дизайна

Плакат должен нести ясную и недвусмысленную смысловую нагрузку, поэтому к его разработке нужно подходить с особой тщательностью.



...Плакат может рекламировать ту или иную продукцию...

Следующие советы помогут вам сначала хорошо представить себе свой плакат:

- Очень четко сформулируйте для себя **задачи плаката**: точно определите, какую смысловую нагрузку он должен нести. Плакат должен выражать только одну идею или мысль;
- Плакат должен **производить впечатление и запоминаться**: Этому можно добиться сочетанием правильно подобранных слов и образов:
 - Элементы дизайна должны ограничиваться тремя блоками – для заголовка, изображения и основного текста;
 - Оставляйте на плакате свободное место. Как правило, на наиболее удачных плакатах 30-40% общей площади остаются свободными. Если неиспользованными остаются менее 20% площади, плакат выглядит перегруженным;
 - Элементы дизайна должны как бы уравнивать друг друга. При асимметричном расположении элементов плакат выглядит менее статичным и

монотонным, чем при симметричном. Основной элемент (изображение или надпись) должен быть смещен к одной из сторон плаката. Оптимальное расположение – примерно в трети общей ширины от края;

- **Сократите текст до минимума.** Делайте плакат достаточно простым, чтобы его можно было прочитать за несколько секунд:
 - Общее количество слов не должно превышать восьми - десяти. Текст из четырех-пяти слов еще лучше!
 - Буквы должны быть достаточно крупными, чтобы плакат легко читался с того расстояния, с которого на него предположительно будут смотреть. На крупных плакатах (формат В2, 50 x 71 см) буквы заголовков должны быть 5-10 см, а буквы основного текста – 1,5-3,0 см в высоту. На небольших плакатах (формат В4, 25 x 35 см) высота букв в заголовках должна составлять 2-4 см, а букв основного текста – 0,6-1,2 см.
- Чтобы **привлечь внимание к плакату**, можно пользоваться различными методами. Ниже приводится их перечень и пример текста для плаката каждого вида:
 - **Плакаты - побуждения к действию (с использованием повелительного наклонения):** «Ешьте больше фруктов! Это полезно для здоровья!»;
 - **Плакаты-вопросы:** «Ждешь хорошего урожая? А ты уже внес удобрения?»;
 - **Плакаты-предупреждения:** «Надвигается бабочка-капустница!»;
 - **Плакаты-объявления:** «Эпидемия мучнистой росы! Бордовская смесь защитит ваши виноградники!».
- Хорошо продумайте **цветовую палитру:** При использовании слишком большого количества разных цветов зритель будет отвлекаться, а расходы по печатанию плаката существенно возрастут:
 - Выбирайте приятные для глаза сочетания цветов. Не страшно, если на плакате появятся разные оттенки одного цвета. Это не вредит общему дизайну;
 - Белый цвет также можно использовать как элемент цветового решения;
 - Цветовая насыщенность элементов дизайна должна гармонировать с фоном. Очень резкий контраст (например, черное на белом или белое на черном) утомителен для глаз, в то время как слабая контрастность (например, бледно-желтый на белом) затрудняет чтение;
 - Хорошо смотрится черный цвет на желтом фоне или белый цвет на синем фоне. Другие удачные сочетания цветов можно найти в Таблице 3.1;

- Не бойтесь **опробовать** различные идеи, чтобы оригинально подать материал.



*...Плакат может
сообщать о предстоящем
мероприятии*

При разработке плаката стремитесь к тому, чтобы он получился **простым и привлекательным**. Из приведенных на следующей странице примеров вы поймете, что текст плаката должен быть намного короче текстов объявлений и афиш, которые обычно развешивают в селах.

Тексты плакатов, афиш и объявлений

(Примеры)

Текст плаката

21 марта 2003 года

Здание примарии

Собрание Ассоциации производителей сельхозпродукции

Текст короткого объявления

ОБЪЯВЛЕНИЕ

Учредительное собрание Ассоциации производителей сельхозпродукции состоится в здании примарии 21 марта 2003 года в 10:00.

Инициативная группа

Текст большого объявления

ОБЪЯВЛЕНИЕ

Уважаемые производители сельхозпродукции Единецкого района!

Учредительное собрание Ассоциации производителей сельхозпродукции состоится 21 марта 2003 года в здании примарии (гор. Единец, ул. Штефан чел Маре, 1).

Повестка дня:

1. Обсуждение и утверждение устава Ассоциации
2. Выборы правления Ассоциации
3. Разное

Регистрация участников проводится в день собрания с 09:00 до 09:45.

Начало собрания – в 10:00.

Инициативная группа

Расклейка плакатов

После того как вы разработали и напечатали плакаты, необходимо расклеить их так, чтобы они оказали оптимальное воздействие на целевую аудиторию. В противном случае вся проделанная работа окажется напрасной!

Вот несколько советов, которые помогут вам расклеить плакаты наиболее выигрышным образом:

- **Место:** Проверьте, бывает ли ваша целевая аудитория в тех местах, где вы собираетесь расклеивать плакаты. В селе наиболее посещаемыми местами бывают магазины, здание примарии, консультационный центр;
- **Расположение:** Плакат должен висеть на уровне глаз или чуть выше. Старайтесь избегать мест, обклеенных старыми плакатами;
- **Освещение:** Если вы вешаете плакат в помещении, проверьте, достаточно ли там освещение и будут ли посетители хорошо видеть плакат;
- **Защита:** Если вы вешаете плакат на улице, необходимо защитить его от неблагоприятных погодных условий. Для защиты от дождя поверх плаката можно натянуть прозрачный полиэтилен;
- **Выбор времени:** Если плакат сообщает о предстоящем мероприятии, максимальный эффект достигается при расклейке плакатов за 1-3 недели до него;
- **Удаление плакатов:** Лучше всего сразу убрать плакаты, как только они устареют. В этом случае ваши следующие плакаты произведут больший эффект.

Экспозиции

Для распространения информации среди жителей села консультационные агентства часто используют экспозиции. Они оказываются полезным подспорьем в консультационной работе на сельскохозяйственных выставках, днях открытых дверей, полевых испытаниях и в тех местах, которые часто посещают фермеры (например, в консультационном центре или на рынке).

В этом разделе приводятся полезные рекомендации, которые помогут вам более эффективно использовать в своей работе экспозиции.



...В экспозициях могут демонстрироваться иллюстрации и фотографии, проекции, небольшие модели, экспонаты, взятые из жизни...

При создании экспозиции вам могут пригодиться следующие рекомендации:

- **Четко сформулируйте задачу экспозиции.** Она определяется следующими факторами:
 - Смысловая нагрузка или информация, которую экспозиция должна доносить до зрителя;
 - Аудитория или целевая группа;
 - Характер задумываемой вами экспозиции. Если экспозицию планируется выставлять, перевозя ее с места на место, это также нужно учитывать при конструктивном решении;
 - Имеющиеся ресурсы. В экспозициях можно задействовать самые разные СМИ или экспонаты, чтобы сделать ее более интересной и придать ей разнообразие. Экспонаты могут включать реальные предметы, модели, иллюстрации, фотографии, продемонстрируемые на экран изображения;
- **Соберите информацию.** Четко уяснив для себя задачу экспозиции, переходите к сбору информации, статистических данных и примеров, которые помогут придать вашим идеям осязаемую форму и правильно скомпоновать экспозицию;
- **Развейте свою идею.** Теперь информацию, собранную на предыдущем этапе, необходимо выразить одной фразой или абзацем, который наиболее всего соответствует теме намеченной экспозиции, и разработать наглядные пособия, поясняющие ваши мысли. Постарайтесь поставить себя на место зрителя и ответить на следующие вопросы: Какие визуальные средства наиболее привлекательны? Какое из них способно выразить основную мысль эффективнее других?
- **Подготовьте план экспозиции.** Нарисуйте предварительный план намеченной экспозиции. Нестандартное асимметричное расположение объектов обычно

оказывается более привлекательным, чем симметричное. Постарайтесь сгруппировать объекты так, чтобы они поясняли основные мысли;

- **Конструкция и композиционное решение.** Экспозиция должна занимать достаточно места, чтобы все экспонаты были хорошо видны. Стенды следует расставить так, чтобы они заставляли людей двигаться в нужную сторону и демонстрировали экспонаты под выгодным углом зрения. Если экспозиция удачно размещена, то при помощи правильно расставленных стендов людей можно заставлять двигаться в сторону экспозиции и привлекать их внимание!
 - **Форма:** Используемые в экспозиции стенды и панели могут быть не только прямоугольными. Круглые, овальные, а также иные необычные формы привлекают дополнительный интерес. Если основные стенды – прямоугольные, разбейте их на части диагоналями, кривыми, контурами произвольной формы;
 - **Компоновка:** Постарайтесь сгруппировать зрительный ряд и тексты таким образом, чтобы прослеживалась логика подачи основных мыслей и раскрытия темы;
 - **Размер:** Элементы зрительного ряда и тексты должны быть достаточно крупными, чтобы зрители хорошо разглядели их с обычного расстояния. Как правило, буквы заголовков должны быть 5 см высотой, подзаголовков – 3,5 см, а основного текста – 2,5 см;
 - **Цвет:** Яркий фон отвлекает внимание от зрительного ряда и других элементов экспозиции. В Таблице 3.1 вы найдете приемлемые цветовые сочетания текста и фона. При выборе цветов обращайте внимание на то, чтобы цвет фона не диссонировал с цветовой гаммой зрительного ряда;
 - **Освещение:** Проверьте, достаточно ли хорошо освещена ваша экспозиция (освещенность должна составлять примерно 100 Вт на квадратный метр выставочной площади). При необходимости усильте освещение за счет искусственного света;
 - **Опоры и подвески:** Как правило, экспозиционные и выставочные стенды, которые можно найти в продаже, не дешевы. Может случиться так, что вам придется воспользоваться подручным материалом (фанерой, ДВП, ДСП, плотным картоном, листами пластика или оргстекла).

Информационные листки

Информационные листки, состоящие из 1-2 страниц (с иллюстрациями или без них) играют очень важную роль в консультационной работе на селе. В тех ситуациях, когда другие средства информации мало или почти не доступны, информационные листки являются бесценным информационным материалом, который консультант всегда может распространить среди фермеров.

Информационные листки можно использовать в качестве дополнительного источника



информации, распространяя их на презентациях, демонстрационных показах, выездах на объекты или выставках, чтобы они напоминали фермерам об увиденном и услышанном.

Розданные информационные листы и проспекты остаются у фермеров и помогают им лучше запомнить новую информацию.

Напечатать такие материалы можно относительно недорого, а при нехватке тиража всегда можно заказать дополнительные экземпляры или снять ксерокопии с имеющихся. Кроме того,

информационные листки обладают дополнительным преимуществом: их можно напечатать быстро и в удобные сроки. При необходимости с них легко снимать копии.

Все консультанты должны уметь писать тексты для информационных листков с полезными рекомендациями. Ниже вы найдете ряд рекомендаций, которые помогут вам справиться с такой работой.

При подготовке информационного листка учитывайте следующее:

- **Четко сформулируйте для себя задачу информационного листка или проспекта.** Сначала необходимо решить, какой именно теме будет посвящен ваш материал и какую мысль вы намереваетесь донести до аудитории;
- **Подробно спланируйте работу.** Определитесь, для кого предназначается информационный листок. При написании текста, подготовке графиков и схем и подборе иллюстраций постоянно думайте об интересах предполагаемых читателей;
- **Подберите, подготовьте и разместите в нужном порядке все необходимые материалы.** При этом нельзя забывать о задачах информационного листка, предполагаемых читателях и уровне их знаний и подготовленности. Как и хорошая

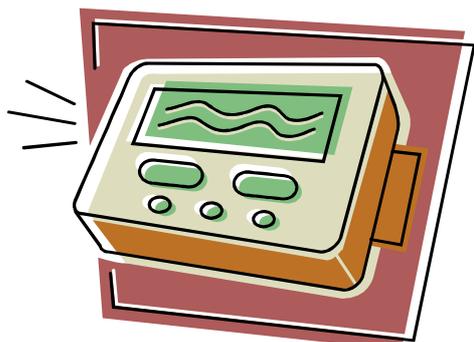
газетная статья, текст информационного листка должен иметь вступительную, основную и заключительную часть (выводы):

- **Вступительная часть:** В ней приводятся исходные данные, раскрывается история вопроса, и даются пояснения к контексту. Вступительная часть должна быть достаточно короткой;
- **Основная часть:** Не пытайтесь поразить фермеров широтой и глубиной своих познаний. Приводите лишь необходимую и важную для них информацию. Чтобы сократить текст, пользуйтесь таблицами, графиками и отточием;
- **Заключение:** В нем обобщается информация, приведенная в листке, и в контексте сказанного даются рекомендации.

Вот несколько советов, которые помогут консультанту написать хороший текст для информационного листка:

- **Необходимо привлечь и удержать внимание читателей.** По возможности, текст должен быть набран красивым и достаточно крупным шрифтом (в идеале основная часть набирается шрифтом 14-го размера), а графики, схемы и иллюстрации должны быть четкими и достаточно яркими (при использовании цвета). Постарайтесь включить в текст шуточные выражения, веселые рисунки и карикатуры лишь в тех случаях, когда они уместны и вы уверены, что их правильно поймут!
- **Выражайтесь ясно, кратко и по существу.** Приведенные в тексте данные должны быть точными и актуальными (даже самая незначительная ошибка или неточность снижает доверие к информации, которая приводится в листке). Постарайтесь включить в текст все необходимые факты, но избегайте использования информации, которая ничем не помогает развитию основной мысли.

4.2 Аудио-СМИ (радио)



Радио – одно из важнейших СМИ для населения, проживающего в сельских районах Республики Молдова. На республиканском радио есть ежедневная передача для жителей села «Доброе утро, фермер» (редактор Владимир Жавгуряну, тел.: 72-14-66), посвященная вопросам развития села. В своей работе вы можете использовать и эту программу.

Радио считается одним из **наиболее эффективных средств массовой информации** с точки зрения консультационной работы на селе по следующим причинам:

- Тематические передачи можно передавать как на уровне района, так и на всю республику, донося до всех слушателей информацию **в одно и то же время**;
- По сравнению с газетами, плакатами, информационными листками и индивидуальными консультациями информация **очень быстро распространяется** среди жителей села;
- Радио позволяет познакомить всю республику с **новыми идеями**, возникшими в том или ином селе;
- Радиоприемники недороги, их эксплуатация **не требует значительных расходов**. Приемники часто бывают переносными. Они надежны в работе и могут принимать радиоволны даже в сложных условиях.

Однако наряду с этими немаловажными преимуществами радио обладает и рядом недостатков:

- Малое количество мастерских по ремонту радиоаппаратуры, дороговизна батареек для радиоприемников и их нехватка в сельской местности;
- Жесткая программа радиопередач, которая не всегда приспособлена к дневному циклу работы фермера;
- Если фермер пропустит передачу, он уже не сможет услышать нужную ему информацию (если только у него нет возможности записать ее на магнитофон);
- Радиопрограммы, которые готовятся в расчете на всю республику, не всегда интересны жителям конкретных районов и областей.

Как эффективнее использовать радио в консультационной работе?

Консультант может повысить эффективность использования радио в своей работе целым рядом способов. Например, консультант может:

- Записать нужную передачу и позже дать ее прослушать фермерам в удобное для них время. Кроме того, консультант может организовать учебный кружок или дискуссионный клуб с теми из жителей села, кто согласится регулярно встречаться для прослушивания и обсуждения определенных радиопрограмм;

- Заранее сообщать фермерам о предстоящих передачах, которые могут представлять для них особый интерес;
- Готовить на базе радиопрограмм информационные листки и распространять их среди фермеров.

Как и корреспонденты газет, авторы радиопрограмм находятся в постоянном поиске актуальных и интересных для слушателя новостей. Поэтому консультант должен держать районных радиокорреспондентов или радиостанции в курсе новостей из области сельского хозяйства и сообщать им о мероприятиях, проведение которых планируется в районе.

Радиостанции часто направляют в села своих корреспондентов, и консультант может стать связующим звеном между радиожурналистом и местными фермерами, подготовив от их имени короткое выступление или дав интервью.

Вот несколько советов, которые помогут вам в этом.

Короткие выступления



- **Определите задачу выступления.** Четко сформулируйте для себя, что именно слушатели должны узнать из вашего выступления.
- **Выбирайте темы, актуальные для ваших фермеров и имеющие отношение к их жизни.** Давайте им только такие советы, которые они в состоянии выполнить;
- **Старайтесь возбудить интерес слушателей, чтобы привлечь внимание широкой аудитории.** С самых первых секунд своего выступления постарайтесь привлечь внимание как можно большей аудитории. Для этого ваша **вступительная фраза (затравка)** должна быть подана энергично и возбуждать интерес. Старайтесь не наскучить слушателям!
- **Говорите простым, доступным языком.** Избегайте специальных терминов и выражений;
- **Повторяйте свои основные мысли.** Это помогает слушателям понять и запомнить их;

- **Где это уместно, приводите примеры.** Включайте в свое выступление примеры, понятные и актуальные для фермеров;
- **Говорите кратко.** Выступление должно длиться не больше трех минут. Пятнадцатиминутная речь слишком длинна для радио!

Радиовыступление, как и газетная статья, должно быть подчинено определенной логической структуре. Сценарий радиовыступления складывается из следующих элементов:

- **Вступление**, в котором вы представляетесь, указываете свою должность и квалификацию, чтобы слушателю стало понятно, почему вы считаете себя вправе давать советы и рекомендации;
- Так называемая **«затравка»**: первая фраза собственно выступления, которая должна возбудить интерес слушателей и одновременно задать общий тон;
- **Основная часть**: В ней вы даете свои рекомендации, излагая их простым и понятным языком в логической последовательности;
- **Реклама**: Из нее слушатели могут узнать, когда будет передаваться ваше следующее выступление;
- **Заключение**: В нем вы должны еще раз напомнить слушателям, кто вы такой и какую организацию представляете.

Ниже приводится пример текста для выступления по радио.

Интервью

- **Заранее побеседуйте с корреспондентом**, чтобы узнать, какую тему он собирается обсуждать и какие вопросы будет задавать;
- **Постарайтесь расслабиться**: Хороший интервьюер постарается помочь вам в этом, заведя с вами беседу на отвлеченные темы до начала записи;
- **Старайтесь не обсуждать неожиданные для вас темы**, которые затрагивает репортер;
- **Говорите простым, понятным языком.**

Радиодискуссия

(Пример)

Вступление

(Приветствие). Здравствуйте! Я - (имя и фамилия), районный/местный консультант территориального агентства АССА в (местонахождение), которое оказывает консультационные услуги в области сельского хозяйства.

Затравка

Сегодня я расскажу вам, как надо убирать и хранить картофель, чтобы сохранить его качество.

Основная часть

Свежий картофель лучше всего готовить (варить, печь или жарить) сразу же после уборки. Вкус бесподобный! Однако, как известно каждому огороднику, уже через несколько дней хранения вкус картофеля начинает портиться, поэтому опытный хозяин за раз выкапывает для собственных нужд ровно столько картофеля, сколько собирается съесть.

Если вы собираетесь заложить большинство выращенного картофеля на хранение, его нужно выкапывать не раньше, чем через две недели после того, как полностью засохнет ботва. Можно подождать, пока ботва высохнет сама по себе, а можно и срезать ее, когда клубни картофеля достигнут оптимального размера. После этого картофель должен оставаться в земле еще не менее двух недель, чтобы его кожура достаточно загрубела. Такой картофель менее чувствителен к порезам и ударам. Картофель нужно выкапывать только из сухой земли. Когда подойдет нужный момент, выкопайте картофель и сразу сложите его в хорошо проветриваемые ящики или контейнеры. Картофель не любит дневного света, его нужно хранить в темном месте. Ни в коем случае не используйте для хранения картофеля полиэтиленовые мешки! Для хранения картофеля идеальна температура +15⁰С. При такой температуре он не прорастает, не размягчается и не гниет.

Реклама

На следующей неделе в это же время я расскажу вам о том, как лучше убирать чеснок.

Заключение

С вами беседовал (имя и фамилия) районный/местный консультант территориального агентства АССА в (местонахождение), которое оказывает консультационные услуги в области сельского хозяйства. (Прощание). До следующих встреч!

4.3. Аудиовизуальные СМИ (кинофильмы и видеофильмы, телевидение, любительские видеозаписи)



В этом разделе мы поговорим об использовании в консультационной работе на селе кино- и видеофильмов, телевидения и любительских видеозаписей, которые являются одним из самых действенных средств массовой информации. Нельзя забывать и о неуклонно возрастающей важности информационных технологий: интернет и информация, распространяемая на CD и DVD-дисках, приобретают все большее значение в информационной работе.

Кино- и видеофильмы

В наше время кинофильмы, прежде одно из самых популярных средств массовой информации, почти полностью вытеснили профессионально сделанные видеофильмы, которые обладают многочисленными преимуществами по сравнению с кинолентой (возможность снимать копии, надежность, низкая себестоимость и удобство в транспортировке).

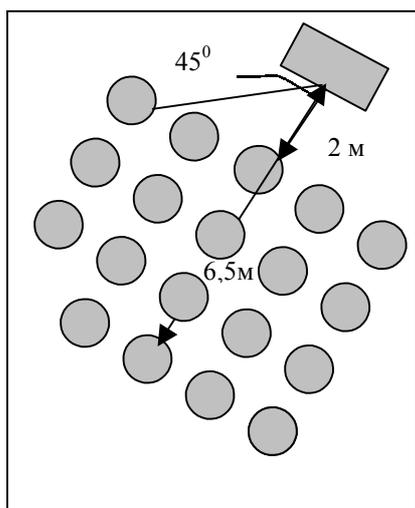
Оба этих СМИ:

- Дают возможность приблизить учебное занятие к «реальной жизни»;
- Воспроизводят картинку в естественном цвете и обладают высокой разрешающей способностью;
- Показывают действие, которое развивается в реальном времени;
- Сопровождают изображение звуком и музыкой, эффектами мультипликации;
- Позволяют зрителю увидеть то, что в реальной жизни он увидеть не может (из-за удаленности, потенциальной опасности или сезонного характера явления).

Используя в консультационной работе кинофильмы и видеозаписи, необходимо руководствоваться следующими принципами:

- **Выбор фильма или видеозаписи должен быть уместным:** материал должен иметь отношение к освещаемой теме и вписываться в программу консультационной работы;

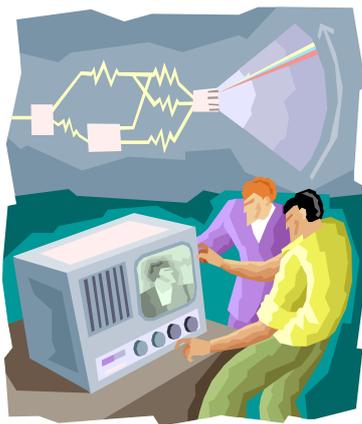
- **Просмотрите фильм или видеозапись заранее:** Убедитесь, что содержание имеет отношение к теме занятия и будет правильно понято в местных условиях. Если содержание не совсем подходит к освещаемой теме, консультант может:
 - Принять решение вообще не использовать фильм;
 - Останавливать пленку во время показа и делать соответствующие комментарии в перерывах или по ходу фильма;
 - Показать только ту часть (части) фильма, которая имеет отношение к рассматриваемой теме;
 - Предварить показ фильма своими комментариями, привлекая внимание к основным моментам.
- **Заранее извещайте всех заинтересованных лиц о дате и времени предстоящего показа:** Фильмы лучше всего демонстрировать вечером, в те часы, когда фермеры уже закончили свою работу;



- **Заранее проверьте, умеете ли вы пользоваться демонстрационным оборудованием и исправно ли оно.** Вы должны справиться со всеми проблемами, отказами и неисправностями еще до прихода зрителей;
- **Зрителей нужно рассаживать так, чтобы всем было хорошо видно:** Если вы демонстрируете фильм на большой экран (обычно такие экраны есть в домах культуры), это не проблема. Если же экран маленький (видеофильм демонстрируется на экране телевизора), следует:
 - Ограничить количество зрителей до 20-30 человек;
 - Расставить стулья по диагонали помещения (как показано на рисунке);
 - Если вы пользуетесь телевизором с экраном 54 см по диагонали, первый ряд стульев должен стоять не ближе, чем в 2 м от экрана, а последний ряд – не дальше, чем в 6,5 м;
 - Боковые стулья для зрителей должны стоять под углом не более 45 градусов от центра экрана.
- **Просмотр необходимо предварить небольшим выступлением:** Расскажите зрителям о характере фильма, подчеркните его основные моменты, на которые следует обратить внимание, и увяжите увиденное с их проблемами и жизненными ситуациями;

- **После просмотра организуйте дискуссию:** Зрители должны понять увиденное, быть в состоянии применить на практике то, о чем они узнали из фильма, и запомнить основные идеи. Направляйте дискуссию в нужное русло, чтобы участники обратили внимание на основные учебные моменты.

Телевидение



Телевидение, как и радио, обладает значительным потенциалом для использования в консультационной работе по следующим причинам:

- Информация распространяется очень быстро;
- Есть возможность подавать информацию по темам;
- Человек лучше усваивает информацию, которая воспринимается одновременно через органы зрения и слуха;
- Видеомагнитофоны, получившие большое распространение, дают зрителям возможность записывать программы, которые демонстрируются в неудобное время.

Как эффективнее использовать телевидение в консультационной работе?

- Записывайте нужные телепрограммы, чтобы позже показать их фермерам в удобное для них время. Как и в случае с радиопрограммами, вы можете создать дискуссионный клуб, который будет собираться еженедельно или с иной периодичностью;
- Сообщайте фермерам заранее о программах, представляющих для них особый интерес;
- На базе информации, полученной из телевизионных программ, консультант может готовить информационные листки и раздавать их фермерам.

Консультант должен своевременно информировать местных и районных телевизионных корреспондентов о предстоящих мероприятиях и, как и в случае с радио, выражать готовность участвовать в телевизионных дискуссиях и презентациях.

Приведенные ниже советы помогут вам наладить хорошие рабочие отношения с корреспондентами телестанций:

- Постарайтесь узнать заранее, какие темы они собираются освещать;

- Узнайте, пойдет ли передача в записи или в прямом эфире;
- Заранее подготовьтесь, чтобы вы могли направить беседу в нужную вам сторону или подчеркнуть те моменты, на которых хотите заострить внимание аудитории;
- Отвечайте на вопросы четко и кратко;
- Избегайте чрезмерной жестикуляции и постарайтесь дышать ровно;
- Избегайте туманных фраз. Если вы не знаете ответа на заданный вопрос, честно в этом признайтесь;
- Если вас будут записывать на пленку, избегайте ярких цветовых пятен в одежде, не надевайте и не держите в руках блестящих и отражающих свет предметов;
- Узнайте дату и время передачи;
- Отправьте в телевизионную редакцию письмо или электронное сообщение с выражениями благодарности.

Любительские видеозаписи



Видеокамеры и записывающее оборудование стали относительно доступными, имеются в продаже повсеместно и не сложны в эксплуатации. Отсюда логично вытекает то, что консультант должен изучить возможность использования такого оборудования в своей работе.

Консультант может пользоваться любительскими видеозаписями, чтобы:

- Иллюстрировать учебные и практические занятия, подготовив необходимые видеозаписи в течение цикла сельскохозяйственного производства;
- Записывать важные мероприятия из области консультационной работы;
- Снабжать телекорреспондентов интересными материалами;
- Знакомить жителей села с проблемами, с которыми сталкиваются его клиенты.

На республиканском телевидении есть две программы, посвященные вопросам сельского хозяйства (“Baștina” и “Curierul agricol”). Чтобы договориться об использовании ваших

материалов в этих программах, вы можете связаться с их редакторами – Тamarой Аний-Фиштик и Анатолом Мэмэлигэ (тел. 72-19-65).

Какое средство массовой информации выбрать?

Каждое СМИ обладает своими преимуществами и имеет свои недостатки. На разных этапах консультационной деятельности можно использовать различные СМИ. Как правило, СМИ используются для того, чтобы распространить какую-либо информацию среди населения. Однако с их помощью можно и усилить звучание тех или иных мыслей и идей. Для повышения осведомленности сельских жителей и возбуждения интереса особенно полезны телевидение и радио. Плакаты и информационные листки можно использовать на демонстрациях и показах, чтобы новая информация лучше запоминалась и усваивалась. Видеофильмы можно использовать в дискуссионных клубах, чтобы повлиять на изменение образа мыслей и действий.

На следующей странице приводится проверочный список, который поможет консультанту навести порядок в мыслях и выбрать методы, оптимально соответствующие решению поставленных задач.

Проверочный список: Выбор средств массовой информации

Этот проверочный список был разработан, чтобы помочь вам дополнительно повысить качество консультационной работы. Рекомендуем сделать ксерокопию с этой страницы. Список поможет проверить, выполнили ли вы все основные действия. Выполнение отмечается галочкой [✓].

Выбор оптимального метода

Мое сообщение:

- | | |
|--|--------------------------|
| Что оно из себя представляет | <input type="checkbox"/> |
| До какой степени я хочу контролировать его содержание | <input type="checkbox"/> |
| Кто донесет его до аудитории? Пользуется ли источник доверием? | <input type="checkbox"/> |
| Какой эффект оно произведет? | <input type="checkbox"/> |
| Кто входит в мою целевую аудиторию? | <input type="checkbox"/> |
| Какого она уровня - местного, районного, республиканского? | <input type="checkbox"/> |
| Зачем мне нужно задействовать СМИ? | <input type="checkbox"/> |
| Со сколькими лицами я должен связаться? | <input type="checkbox"/> |
| Насколько быстро я должен распространить информацию? | <input type="checkbox"/> |
| С какими СМИ чаще всего сталкивается моя целевая аудитория? | <input type="checkbox"/> |
| Сложность информации: | |
| Простая информация (для радио) | <input type="checkbox"/> |
| Сложная информация (для печати) | <input type="checkbox"/> |
| Насколько СМИ может повлиять на подаваемую информацию? | <input type="checkbox"/> |
| Обратная связь: | |
| Какая обратная связь мне нужна? | <input type="checkbox"/> |
| Как ее обеспечить? | <input type="checkbox"/> |
| Сколько это будет стоить? | <input type="checkbox"/> |

ГЛАВА 5. Планирование консультационной работы



- Зачем нужно планирование?
- Процесс планирования
- Подготовка плана работы

5. Планирование консультационной работы

«Если ты не знаешь, куда хочешь прийти, то любая дорога сгодится!»

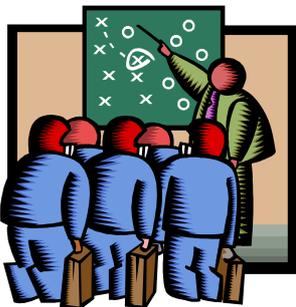
Планирование помогает нам выбрать оптимальный маршрут. Конечно, подготовка планов требует времени, но обернется значительной экономией усилий и ресурсов в будущем. Время, выделяемое на разработку плана, также дает консультанту возможность задуматься над реальными проблемами, с которыми сталкиваются его клиенты, и развить собственные творческие идеи о том, как лучше оказать им помощь. Таким образом, планирование помогает консультанту более профессионально подойти к работе и ощутить удовлетворение при достижении конкретных результатов по мере реализации плана.

Для планирования консультационной работы необходимо уметь сосредотачиваться на важнейших проблемах (чтобы направлять свое время и усилия в нужную сторону), что позволяет более эффективно влиять на развитие села или региона, где работает консультант. Чтобы консультант мог убедиться в реалистичности собственных идей и обеспечить оптимальное выполнение контракта, он должен активно привлекать фермеров к процессу планирования, реализации и анализа всех значительных мероприятий, предусмотряемых планом.

В этой главе мы рассмотрим факторы, определяющие необходимость планирования, а также сам процесс планирования и разработки планов работы.

5.1. Зачем нужно планирование?

Планирование помогает **инициировать перемены**, а именно в этом и заключается основная задача консультанта!



Консультант должен сам выступать инициатором консультационных мероприятий, потому что зачастую фермеры, отчаянно нуждающиеся в помощи, не просят о ней. Они недостаточно хорошо понимают суть проблем, с которыми сталкиваются, и поэтому не в состоянии правильно сформулировать просьбу или вопрос!

Конечно, в плане невозможно предусмотреть все, однако планирование значительно повысит эффективность работы консультанта, если как минимум 50% времени он будет посвящать консультационным кампаниям, т.е. запланированной работе. В этом случае остальное время делится между незапланированной консультационной деятельностью (непредвиденными консультациями, которые даются в зависимости от конкретных обстоятельств и отвечают сформулированным в плане общим задачам) и мероприятиями, проводящимися *ad hoc*, т.е. экспромтом (они не предусматриваются планом и направлены на решение конкретных проблем по мере их возникновения).

Необходимость в планировании определяется следующими факторами:

- Усиление влияния на развитие сельского хозяйства и села в целом;
- Повышение эффективности оперативной работы благодаря оптимальному распределению консультационных ресурсов;
- Большая удовлетворенность клиентов и консультантов достигнутыми результатами, потому что в работе по решению местных проблем участвуют и те, и другие.

5.2. Процесс планирования

Планирование консультационной работы помогает определить следующее:

- Что нужно делать (задачи);
- Как это сделать (методы);
- Как измерить результаты (методы оценки).

Планирование предполагает определенную последовательность действий с выделением следующих этапов:

- Анализ ситуации;
- Определение возможных направлений для улучшения ситуации;
- Выбор областей, нуждающихся в усовершенствовании в первую очередь;
- Рассмотрение вариантов осуществления первоочередных изменений;
- Определение мероприятий по осуществлению таких перемен;
- Выделение ресурсов для этих мероприятий;
- Претворение плана в жизнь;
- Анализ и оценка достигнутых результатов;
- Анализ новой ситуации.

Этот процесс можно выразить аббревиатурой «**АИДА**»:

- **Анализ ситуации;**
- **Идеи;**
- **Действия;**
- **Анализ результатов.**

Идеи (т.е. конкретные задачи) могут определяться на ближайшую, среднесрочную и отдаленную перспективу. В результате претворения в жизнь тех или иных идей возникает новая ситуация, поэтому прогресс можно измерять поэтапно, как это показано в схеме на следующей странице.



5.3. Подготовка плана работы

Анализ ситуации

Анализ ситуации помогает определить, какие задачи можно считать адекватными и реальными, чтобы решить, чего именно мы хотим достичь. Анализ ситуации складывается из трех этапов:

- Сбор информации;
- Интерпретация данных;
- Определение приоритетов.

В рамках простых консультационных компаний в селе, где работает консультант, сбор информации может сводиться к простому перечислению проблем, выявленных им в процессе работы, и указанию числа фермеров, которые сталкиваются с ними.

Для более масштабных консультационных кампаний в районе, где работает организация провайдер услуг, может потребоваться дополнительная информация:

- От ACSA, других консультантов и консультационного центра;
- Из экономических исследований;
- От агропромышленных предприятий;
- От специалистов, занимающихся научно-исследовательской работой.

Методы получения информации «из первых рук» от целевой группы включают:

- Групповые дискуссии;
- Проведение опросов и анкетирования среди фермеров;
- Неофициальные беседы с фермерами в конце рабочего дня.

В проверочном списке указаны данные, которые могут вам понадобиться. Информация должна точно соответствовать виду будущей консультационной кампании. Не стоит собирать данные «на всякий случай»!

Независимо от масштаба планируемой кампании (местная, районная, республиканская) к работе всегда необходимо привлекать основных заинтересованных лиц - фермеров! Работа скорее увенчается успехом, если в планировании участвуют сами фермеры. Но эти фермеры должны быть **лидерами** (см. Главу 1).

Проверочный список: Сбор информации

Этот проверочный список был разработан с целью повысить качество консультационной работы. Сделайте ксерокопии с этих страниц. Успешное выполнение тех или иных действий отмечается галочкой [✓], которая ставится в соответствующей строке.

Физические факторы

- | | |
|--|--------------------------|
| Область проведения кампании (определить границы) | <input type="checkbox"/> |
| Ландшафт и почвы (топография, дренаж, виды почв, эрозия) | <input type="checkbox"/> |
| Климат (осадки, температура, роза ветров, испарение, период вегетации) | <input type="checkbox"/> |
| Водные ресурсы (подземные, надземные, варианты орошения) | <input type="checkbox"/> |
| Землепользование (площадь и количество хозяйств, земли с/х назначения, пастбища) | <input type="checkbox"/> |
| Системы с/х производства (пашня, фрукты, овощи, виноград, скот) | <input type="checkbox"/> |
| Материальные вложения (удобрения, гербициды, пестициды, техника) | <input type="checkbox"/> |
| Продукция (земледелия и скотоводства) | <input type="checkbox"/> |
| Биологическое разнообразие (особо интересная флора и фауна) | <input type="checkbox"/> |
| Экология (загрязненность, меры по защите окружающей среды) | <input type="checkbox"/> |
| Инфраструктура (с/х магазины, связь, транспорт, хранение продукции) | <input type="checkbox"/> |

Социальные факторы

- | | |
|---|--------------------------|
| Население (национальный состав, язык, распределение, плотность) | <input type="checkbox"/> |
| Лидеры и прочие влиятельные фигуры (кто они?) | <input type="checkbox"/> |
| Землевладельцы (кто они?); земельные споры и их причины | <input type="checkbox"/> |
| Группы (общественно-политические, (не)формальные, влияние) | <input type="checkbox"/> |
| Проекты (их цели, виды оказываемой поддержки) | <input type="checkbox"/> |
| Образование и здравоохранение (число и вид учреждений, число учеников; посещение школ в др. селах; кто остается в селе после окончания) | <input type="checkbox"/> |
| Прочие услуги населению (телефон, популярные радиоканалы) | <input type="checkbox"/> |
| Местные органы власти (эффективность работы, решение споров, организация населения для выполнения местных проектов) | <input type="checkbox"/> |

Человеческий фактор (трудовые ресурсы)

- Рабочая сила (спрос, предложение, их периодичность/постоянство)
- Квалификация и опыт (уровень подготовки, потребности в обучении)

Экономические факторы

- Источники финансирования (кредитно-сберегательные товарищества, др.)
- Рынки (объем, динамика, ценовые тенденции, возможности)
- Государственная политика (кадастровая, налоговая, торговая)

Технические факторы

- Методы хозяйствования (используемые/неиспользуемые)
- Болезни и вредители, их значение
- Техника (наличие с/х техники, ограничения, проблемы)
- Качество продукции (производство, уборка, хранение, требования рынка)
- Помощь НИИ (на местном/республиканском уровне, связь с прогрессивными фермерами)
- Нерешенные технические проблемы (мнение фермеров/консультанта)

Прочие факторы

- Коммерческие фирмы (конкуренция или взаимодействие, возможности к совместному продвижению продукции/организации обучения)
- Альтернативные консультационные услуги (кто что делает, как это отражается на планах консультанта)
- Республиканские программы развития (варианты, возможные итоги)
- Международные проекты развития (возможности на местном уровне)

При использовании метода активного привлечения фермеров к планированию консультационной работы вам необходимо будет изначально определить, какую роль – помимо вас – могут сыграть и какой вклад способны внести лидер(ы) и другие заинтересованные лица. Это будет зависеть от уровня знаний, подготовки и компетенции отдельных членов группы планирования. Как правило, хорошую консультационную кампанию удастся организовать и провести путем интеграции знаний и опыта всех и каждого. Следующая таблица поможет консультанту определить, какой вклад в планирование способен внести он лично, а также представители фермеров:

Вклад		Представители фермеров	Местный консультант
1.	Знание текущей ситуации	***	*
2.	Знание о необходимых переменах	*	***
3.	Знание проблем фермеров	***	*
4.	Знание возможных решений	*	***
5.	Знание желаемого результата	***	*
6.	Право решать, каким должен быть результат	***	*
7.	Право определять целевую группу	**	**
8.	Знание последствий использования фермерами рекомендаций консультанта	**	**
9.	Знание эффекта от использования различных методов консультационной работы	**	**
10.	Знание реакции фермеров на предыдущую консультационную работу	***	*
11.	Знание имеющихся консультационных ресурсов	*	***
12.	Знание интересов и опыта консультантов		****
13.	Знание эффективных процедур планирования программы работы	*	***

Примечание: Количество звездочек (*) показывает, от кого следует ожидать большего вклада.

Собрав информацию, вы должны проанализировать ее. Начинать анализ можно при помощи следующих вопросов:

- Каковы потребности клиентов?
- Насколько фермеры удовлетворяют требования рынка?
- В каких областях переработки проявляются тенденции к росту?
- В каких секторах намечается/продолжается спад?
- Какие возможности открываются для создания новых направлений?
- Каковы основные существующие проблемы (их значение, неотложность решения)?
- Можно ли решить эти проблемы?
- Какие возможности существуют для взаимовыгодного сотрудничества между производством и переработкой?

Для ответа на эти и другие вопросы у консультанта может возникнуть необходимость в общении с самыми разными людьми и оценке суждений, которые они высказывают.

По итогам анализа консультант составляет список проблем. Он консультируется с заинтересованными группами и лицами, возможно, даже обсуждает с ними различные варианты решения выявленных проблем и затем определяет приоритетность соответствующих действий и мероприятий. Многие из предлагаемых решений могут оказаться нереальными, поэтому фермеров следует привлекать к процессу выбора вариантов, осуществимых с учетом конкретной ситуации. При этом необходимо учитывать следующее:

- Насколько предлагаемые варианты решения отвечают потребностям фермеров?
- Насколько реалистичны и осуществимы предлагаемые варианты решения с учетом уровня знаний и подготовленности фермеров?
- Какую выгоду получают фермеры, последовавшие рекомендациям и произведшие в своем хозяйстве необходимые изменения?
- Какие затраты возникнут у фермеров в связи с осуществлением этих изменений?
- Каково мнение специалистов? Являются ли предлагаемые решения экономически целесообразными?
- Какие ресурсы имеются для предлагаемых вариантов решения?
- Сколько времени потребуется для осуществления каждого из предлагаемых вариантов решения?

- Какой объем научной информации имеется по каждому из предлагаемых вариантов решения?

В идеале группа планирования, руководствуясь конкретным набором критериев при оценке тех или иных проблем, определяет приоритетность действий и мероприятий. При таком подходе предотвращается проталкивание мероприятий для решения личных проблем отдельных лиц и обеспечивается логическая обоснованность выбора той или иной консультационной кампании (или кампаний). Для прихода к разумному соглашению необходимо использовать метод определения рейтинга проблем по их важности или заполнения таблицы с присвоением баллов по каждому пункту. Ниже приводится пример таблицы для определения количества баллов по каждому из трех предлагаемых направлений консультационной работы:

Критерии	Новые сорта картофеля	Комплексная борьба с вредителями овощных культур	Применение удобрений при выращивании томатов в теплицах
Площадь земель	5	5	2
Количество хозяйств	5	4	4
Рост продуктивности	5	4	3
Финансовая выгода для фермеров	5	4	4
Воспроизводимость	5	2	4
Легкость освоения	5	1	4
Низкая рискованность	4	1	3
Обеспечение продуктами питания	5	4	3
Экспортный потенциал	2	5	5
Снижение загрязнения окружающей среды	1	5	4
Общее количество баллов	42	35	36

Примечание:

1. По каждому критерию присваиваются баллы в диапазоне от 1 до 5.
2. Наилучшему варианту присваивается самый высокий балл.
3. Предполагается, что все критерии имеют равную важность.

По результатам такой оценки видно, что для данного села наибольшую пользу принесет консультационная кампания по новым сортам картофеля.

Конкретные задачи

После того как вы определили проблему и нашли приемлемое решение, начинается следующий этап – формулировка задач. Необходимо четко определить, каких именно результатов вы хотите достичь.

Формулировка задач «УДИСК», т.е. задач, которые:

- **Уместны;**
- **Доступны;**
- **Измеримы;**
- **Своевременны;**
- **Конкретны.**

поможет вам навести порядок в мыслях, разработать адекватный план действий и поставить конкретные задачи, достижение которых будет служить ориентиром для контроля над ходом консультационной кампании.

Если ваша кампания осуществляется в рамках программы сельскохозяйственного развития, которую разработал для всего вашего консультационного центра, значит, она будет иметь задачи как на ближнюю, так и на отдаленную перспективу. Например, задача на отдаленную перспективу может быть сформулирована так:

«Повысить на 50% в течение следующих трех лет доходность овощеводства в 300 частных крестьянских хозяйствах площадью менее 5 га каждое».

Это конкретная задача, поскольку указана целевая группа (*частные крестьянские хозяйства площадью менее 5 га каждое*), а также желаемый результат (*повысить доходность овощеводства*). Она измерима, т.к. речь идет о *300 частных крестьянских хозяйствах* и *повышении доходности на 50%* (т.е. необходимо рассчитать текущую и будущую доходность), доступна, т.к. повышение доходности на 50% – вполне реалистичная цель, уместна, т.к. овощеводство играет важную роль в районе, и своевременна (конкретно указаны сроки – *в течение следующих трех лет*).

Ваш вклад в план группы может выражаться в проведении консультационной работы в своем селе/регионе по следующим направлениям:

- **Культивация высокопродуктивных сортов (первый год);**
- **Использование органических удобрений (второй год);**
- **Использование систем капельного орошения (третий год).**

В каждой кампании должна ставиться как минимум одна задача на ближайшую перспективу. Она может формулироваться, например, так:

«К началу следующего сельскохозяйственного сезона создать системы капельного орошения в 30 из 50 частных крестьянских хозяйств, которые занимаются выращиванием овощей на продажу в Кишинев».

Если консультант четко определил конкретные задачи своей работы, это вовсе не означает, что теперь он должен всячески понуждать фермеров к совершению тех или иных действий. Наоборот, это верный путь к провалу затеи. Вместо этого необходимо повернуть дело так, чтобы фермеры самостоятельно пришли к осознанию собственных проблем и «нашли» (с вашей помощью) возможное решение. Лишь после этого можно начинать строить дальнейшую консультационную работу вокруг такого решения.

Действия

Консультант четко определил, как должен выглядеть конечный результат его работы. Какие действия ему необходимо предпринять, чтобы выполнить поставленную задачу?

План работы дает консультанту возможность мысленно вычленить этапы, через которые нужно пройти для организации эффективной консультационной кампании, и правильно распределить обязанности. В подготовке плана работы вам поможет «шестерка слуг» - следующие шесть вопросов:

- Кто?
- Что?
- Как?
- Где?
- Почему (для кого)?
- Когда?

Для каждого мероприятия необходимо обеспечить наличие соответствующих ресурсов (людей, оборудования, финансовых средств).

На следующей странице приводится типовая форма плана работы. Она позволяет легко контролировать ход работы. В первой колонке указано лицо, ответственное за проведение мероприятия (выполнение работы), а когда мероприятие проведено (работа завершена), в последней колонке ставится галочка (✓). На основании этой таблицы готовятся планы работы для конкретных лиц. Определить, что еще остается сделать, можно в любой момент, быстро просмотрев последнюю колонку. В предпоследней колонке указывается реальная (а не запланированная) дата завершения работы. Она появилась в таблице для того, чтобы вы могли контролировать работу своих коллег и «поощрять» их к своевременному выполнению задач, за которые они отвечают!

План работы не следует считать незыблемой и данной раз и навсегда «скрижалю каменной». Планы должны быть гибкими: они могут и должны меняться в соответствии с меняющимися обстоятельствами. Намеченные мероприятия должны включать в себя собрания для промежуточного анализа проделанной работы, чтобы ход работы можно было контролировать и при необходимости принимать корректировочные меры. Планы работы можно раздавать всем присутствующим на собрании плановой группы, чтобы все хорошо представляли себе текущую ситуацию.

Важно, чтобы используемые методы консультационной работы соответствовали задачам, которые вы хотите выполнить. Методы консультационной работы должны отражать процесс освоения новшеств и усвоения новых знаний взрослыми учащимися.

План работы

Задача:

Ответственное лицо (Кто?)	Мероприятие (Что? Как? Где?)	Потребность (Для кого?)	Необходимые ресурсы	Плановая дата (Когда?)	Дата завершения	Выполнение (✓)

Анализ

Анализ помогает нам:

- Оценить то, что уже было сделано;
- Соотнести проделанную работу с определенным контекстом;
- Найти средства к повышению эффективности работы.

Без оценки достигнутых результатов может получиться так, что усилий тратится без меры и нерационально.

Сразу же после завершения консультационной кампании консультант должен сделать следующее:

- Проанализировать задачи;
- Провести разбор использованных методов;
- Дать количественное выражение достигнутым результатам.

Анализ по форме может быть как официальным, так и неофициальным. Неофициальный анализ выглядит, например, как собрание плановой группы, на котором обсуждаются достигнутые результаты. В идеале на таком собрании должны присутствовать представители целевой группы. С точки зрения консультанта очень интересно будет сопоставить мнение фермеров из целевой группы с мнением лидера, входившего в вашу плановую группу. Результаты такого сопоставления могут повлиять на состав плановых групп, создаваемых вами в дальнейшем. Официальный анализ предполагает более детальный подход, включающий в себя проведение исследований, опросов в фокусных группах, а также полуструктурированных интервью с отдельными лицами. Результаты сопоставляются с точкой отсчета, т.е. с исходными данными, полученными до проведения консультационной кампании.

Через год после кампании полезно еще раз оценить эффективность проделанной работы в свете более точных данных о фактических масштабах использования новшеств, к чему вы подталкивали фермеров. Это поможет вам более реалистично формулировать задачи в будущем и дать количественное выражение экономическому эффекту кампании.

При оценке влияния вашей работы на практику хозяйствования, доходы и жизненный уровень фермеров необходимо помнить о том, что на процесс перемен могли повлиять и другие факторы (а не только организованная вами кампания). Например, значительно повлиять на достигнутые результаты способны изменения цен, ситуация с исходными материалами и погодные условия. Разграничивать влияние различных факторов – непростая задача. Однако вы должны проявлять максимальную объективность и постоянно задавать себе вопрос: **«Какой вклад внесла наша кампания в повышение благосостояния наших фермеров?»**

Проверочный список:

Планирование консультационной работы

Этот проверочный список был разработан с целью повысить качество консультационной работы. Сделайте ксерокопии с этих страниц. Успешное выполнение тех или иных действий отмечается галочкой [✓], которая ставится в соответствующей строке. Составить план работы необходимо еще до начала консультационной деятельности.

Группа планирования

- | | |
|---|--------------------------|
| Кто является заинтересованными лицами? | <input type="checkbox"/> |
| Все ли они должны быть представлены в плановой группе? | <input type="checkbox"/> |
| Кто является лидером? | <input type="checkbox"/> |
| Кто из лидеров оказывает наиболее положительное влияние? | <input type="checkbox"/> |
| Оптimalен ли размер плановой группы (не более 6-8 человек)? | <input type="checkbox"/> |
| Знает ли группа, что от нее ожидается? | <input type="checkbox"/> |
| Кто будет координировать работу и определять решения? | <input type="checkbox"/> |

Анализ ситуации

Источники информации:

- | | |
|---|--------------------------|
| Фермеры | <input type="checkbox"/> |
| Сеть ACSA и другие вспомогательные службы | <input type="checkbox"/> |
| Статистика по отрасли | <input type="checkbox"/> |
| НИИ и ВУЗы | <input type="checkbox"/> |

Истолкование данных:

- | | |
|--|--------------------------|
| Определение основных проблем | <input type="checkbox"/> |
| Определение целевых групп | <input type="checkbox"/> |
| Определение отличий в потребностях групп | <input type="checkbox"/> |

Определение приоритетов:

- | | |
|--|--------------------------|
| Оценка проблем по конкретным критериям | <input type="checkbox"/> |
| Логическая приоритизация проблем | <input type="checkbox"/> |
| Выявление конфликтов интересов | <input type="checkbox"/> |

Конкретные цели

- Каковы желаемые результаты?
- Почему желаемые результаты еще не достигнуты?
- Что фермеры должны:
- Знать (знания)
 - Хотеть (отношение)
 - Быть в состоянии сделать (навыки)
 - Делать (поведение)
- Являются ли поставленные задачи «УДИСК»?
- Вписываются ли они в наш план развития сельского хозяйства?

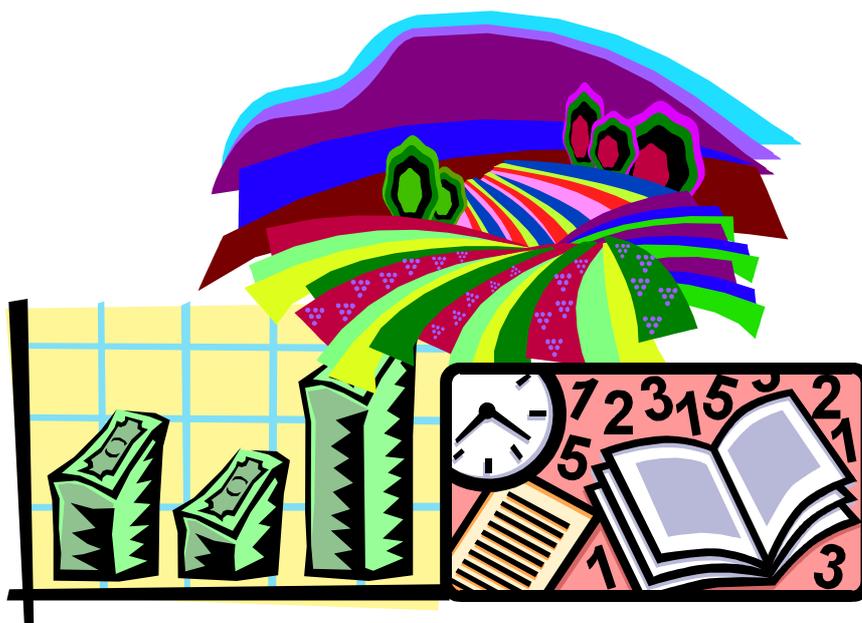
Действия

- Какие аспекты кампании необходимо особо подчеркнуть?
- Какой опыт обучения может быть использован для помощи фермерам?
- Что фермеры должны увидеть, услышать или сделать?
- Какие консультационные методы будут приемлемы?
- Полон ли план работы?
- Четко распределены обязанности
 - Логически обоснованы действия
 - Имеются необходимые ресурсы
 - Нагрузка распределена равномерно
 - Реалистичен временной график
- Может ли группа выполнить работу?
- Есть ли у нее необходимые навыки?
 - Есть ли потребность в обучении или дополнительной помощи?
- Не противоречат ли действия коммерческой целесообразности?

Анализ

- Были ли проблемы и задачи определены правильно?
- Были ли использованы адекватные методы?
- Были ли достигнуты намеченные результаты?
- Была ли возможность использовать альтернативный подход?
- Был бы альтернативный подход более экономичным?
- Правильную ли методику оценки мы выбрали?
- Каковы вероятные результаты кампании в отдаленном будущем?
- Как выглядит новая ситуация?
- Что нужно делать теперь?
- Как результаты анализа помогут повысить эффективность работы?

ГЛАВА 6. Система отчетности в сети ACSA



- **Отчетность: Зачем она нужна?**
- **Отчетность: Обзор**
- **Отчетность: Местные консультанты**
- **Отчетность: Региональные консультанты**
- **Отчетность: Показатели результативности**
- **Отчетность: Итоги**

6. Система отчетности в сети ACSA

Надежная информация имеет критически важное значение для эффективности работы и руководства в любой организации.

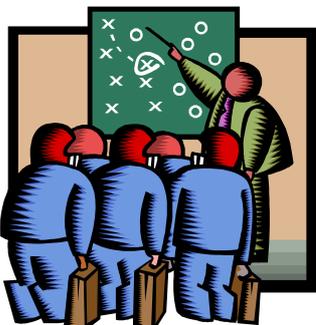
В предыдущей главе мы познакомили читателей с концепцией планирования и подготовки планов работы. Когда проводится консультационная кампания, в нее изначально встроены механизмы мониторинга и контроля, поэтому любое отклонение от плана своевременно выявляется и исправляется, а планы могут дорабатываться и уточняться в свете последующих событий. В конце кампании результаты работы анализируются и оцениваются, чтобы определить степень выполнения поставленных задач. Выводы обобщаются и используются для того, чтобы с их помощью сделать нашу последующую работу еще более эффективной и полезной для фермеров.

ACSA использует аналогичный подход для мониторинга и оценки деятельности местных консультантов и эффективности работы консультационного центра. Члены исполнительного комитета ACSA ежемесячно наносят проверочные визиты, а оценка результатов работы проводится ежемесячно и ежеквартально. Оценка проводится на основе наблюдений и информации, собранной во время проверочных визитов, а также с учетом объемов и качества работы, отраженной в письменных отчетах, которые представлялись консультантом.

В этой главе описаны принципы отчетности, которые используются в системе ACSA. Образцы отчетов не приводятся, поскольку формы отчетности периодически пересматриваются, и в каждом конкретном случае условия контракта, заключаемого между ACSA и консультационного центра, зависят от опыта этой организации, вида и объемов работы, а также от поставленных задач.

6.1. Отчетность: Зачем она нужна?

Своевременное получение надежной информации играет важную роль в эффективном руководстве, а важность эффективного руководства для успеха работы неоспорима!



Такое «эффективное руководство» можете осуществлять вы сами (планирование и организация своих действий, контроль и оценка собственной работы), ваш региональный координатор или АССА. Независимо от источника информации обеспечение ее надежности и качества - в ваших же собственных интересах, потому что на ее основании вы сможете получать необходимые ресурсы и поддержку и помогать фермерам в соответствии с их пожеланиями, эффективно решая их проблемы.

Довольно часто встречаются люди, которые не любят писать отчетов, потому что «опасаются» результатов последующей оценки. Такие опасения могут возникать по следующим причинам:

- Нелюбовь критики;
- Неуверенность в себе и в занимаемом положении;
- Боязнь возможных неприятностей в будущем;
- Нежелание выполнять дополнительную работу по составлению отчетов;
- Скептическое отношение к полезности отчетности как таковой;
- Циничное отношение к жизни в целом.

При подготовке отчета человек вынужден думать. Отчетность необходимо рассматривать в положительном ключе. Она приносит следующую пользу:

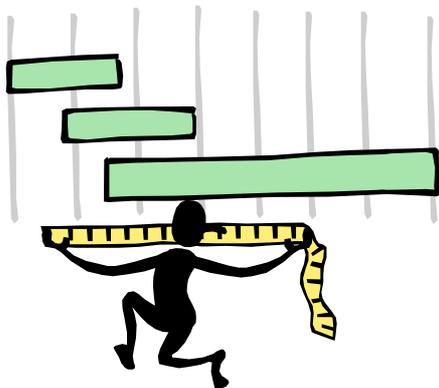
- Дает возможность признать реальные достижения;
- Позволяет дополнительно улучшить работу;
- Дает новый опыт, на базе которого можно учиться.

Кроме того, составляя отчеты, вы отчитываетесь в своей работе перед АССА. В свою очередь АССА отчитывается в своей работе на базе отчетов, полученных от консультационного центра и консультантов. Нет смысла предоставлять информацию в АССА, если она не будет использована для совершенствования работы всей сети. Сеть

АССА работает на принципах сотрудничества и взаимного обмена информацией, которые помогают всем нам решать поставленные задачи.

6.2. Отчетность: Обзор

АССА требует от каждого консультационного центра отчеты трех видов:



1. **Отчеты о ходе работ** (представляются ежемесячно или ежеквартально);
2. **Финансовые отчеты** (представляются ежемесячно или ежеквартально);
3. **Годовой отчет** (сводный отчет; представляется раз в год и содержит в обобщенном виде информацию о ходе работ и финансовую информацию).

Чтобы дать возможность консультационному центру (региональному координатору) подготовить свои отчеты, местные консультанты должны ежемесячно представлять отчет о ходе работ.

6.3. Отчетность: Местные консультанты

Отчет о ходе работ включает в себя:

- Отчет о проведенных мероприятиях;
- Приложение к нему:
 - Сводную информацию об оказанных услугах;
 - Подробные планы мероприятий на следующий месяц;
 - Сводную информацию о мероприятиях, запланированных на следующий месяц.

Отчет о проведенных мероприятиях включает в себя следующие элементы:

- **Вступление.** Краткий анализ ситуации в области сельского хозяйства в вашем районе с указанием проблем, с которыми сталкиваются фермеры, и конкретных потребностей фермеров в информации и консультационных услугах;
- **Описание оказанных услуг.** Подробная информация о выполненной работе, а также о намеченных, но не осуществленных мероприятиях с указанием причин их неосуществления. Дополнительно необходимо указать следующее:

- Работу, проводившуюся при поддержке внешних консультантов, включая описание потребностей, количество фермеров, которым данная работа должна принести пользу, а также ожидаемый результат;
- Работу, проводившуюся совместно с другими организациями, но без финансовой поддержки со стороны вашего консультационного центра;
- **Мониторинг и оценку.** Обзор проведенной работы в сопоставлении с другими месяцами и упоминание о выявленных тенденциях;
- **Последствия оказания услуг.** Результаты вашей консультационной работы, проиллюстрированные соответствующими сельскохозяйственными, экономическими и социальными показателями. Кроме того, в эту часть отчета включаются конкретные примеры – так называемые «истории успеха» (см. пример на следующей странице);
- **Сведения о расходовании бюджетных средств.** Расходы за отчетный период по статьям, заложенным в смету (бюджет), и согласно банковским перечислениям средств, согласованным между вашим консультационным центром и ACSA;
- **Проблемы и решения.** Описание проблем, с которыми вы сталкиваетесь, и необходимости в помощи со стороны ACSA;
- **Ваши предложения.** Предложения по улучшению качества консультационных услуг и распространения информации, включая предложения по усовершенствованию административных процедур;

Чтобы подготовить приложение со сводной информацией об оказанных услугах, вам придется обратиться к своему **реестру**, где должны иметься записи обо всех данных вами консультациях.

Кроме того, в сводной информации об оказанных услугах вы указываете фактически отработанное количество часов. Иногда количество отработанного времени за месяц может оказаться ниже указанного в контракте количества часов, иногда - выше. Если в среднем (за «контрактный год» из 11 месяцев) фактическое количество отработанного времени превышает указанное в контракте количество часов, вы должны сообщить об этом в ACSA. Это покажет, что ваши услуги пользуются спросом, и если вы показали проделанную работу в разбивке по категориям, данная информация поможет определить, какие ресурсы вам скорее всего могут потребоваться в будущем. К тому же на основании этих данных можно поднять вопрос о пересмотре условий при заключении нового контракта.

Ваша консультационная работа может подразделяться на следующие категории:

- **Технологические услуги;**
- **Юридические услуги;**
- **Маркетинговые услуги;**
- **Экономические услуги;**
- **Экологические услуги;**
- **Социальные услуги.**



Если ваша деятельность не попадает ни в одну из этих категорий, забывать о них все же не рекомендуется. Укажите в основной части отчета количество времени, фактически ушедшее на осуществление такой деятельности, и подробно опишите, в чем она заключалась. В свете такой

информации перечень категорий консультационной работы может быть пересмотрен и дополнен.

Сводки об оказанных услугах дают ACSA необходимые данные. Данные – это сырые, еще не подвергнутые анализу факты. Однако для эффективного руководства нужна информация. Информация – это данные, представленные в значимом и полезном контексте и переданные лицам, которые используют их в процессе принятия решений. Отчет о проведенных мероприятиях дает вам возможность дать собственное истолкование данных о вашей работе и помочь вашему консультационному центру и ACSA в принятии разумных решений. Вспомните пословицу: «Что посеешь, то и пожнешь». Если вы представляете отчеты с информацией надлежащего качества, то тем самым, как минимум, закладываете основу для принятия в отношении вас оправданных решений!

Ваша информация может быть представлена в виде простых примеров, которые иллюстрируют успех вашей работы. Это идеальный способ показать результаты работы! Подобные краткие рассказы, помогающие выразить количественно результаты вашей консультационной деятельности, должны содержать описание:

- Конкретных лиц;
- Проблемы;
- Участия партнеров (если оно имело место);
- Вашего вклада (т.е. того, какие действия выполняли вы лично);

- Результатов (в качественном и количественном выражении);
- Выводов.

Вот пример того, как с помощью конкретного примера («истории успеха») можно проиллюстрировать результаты консультационной работы:

*В прошлом году 32 фермера из села Заим (т.е. конкретные лица) использовали для посева свою собственную семенную пшеницу, не подвергавшуюся никакой обработке. В результате посева оказались поражены болезнями, урожай был небольшим, получено зерно низкого качества (**проблема**). В этом году местный консультант в сотрудничестве с учеными-исследователями из НПО «Селекция» (**участие партнеров**) организовал семинар «Роль качественного семенного материала в получении высокого урожая озимой пшеницы». На семинаре присутствовали 40 фермеров. Фермеры попросили консультанта организовать через Министерство Сельского Хозяйства заключение контракта на закупку семян между местными фермерами и НПО «Селекция». Консультант организовал заключение такого контракта, а также помог закупить необходимые химикаты для обработки семян (**вклад консультанта**). Пятьдесят фермеров, которые воспользовались рекомендациями специалистов, собрали урожай более 4,5 т с гектара (**результаты**). Как показали последующие беседы с фермерами, они считают, что доход можно дополнительно повысить, если скооперироваться для совместного маркетинга и сбыта пшеницы (**вывод**).*



6.4. Отчетность: Региональные консультанты



Форма отчета о ходе работ, который должны представлять в ACSA региональные консультанты, аналогична форме отчета, требуемого от местных консультантов, включая отдельный раздел с отчетом о проведенных мероприятиях и приложения об оказанных услугах и планах дальнейшей работы.

Однако в связи с тем, что в данном случае отчет о ходе работ представляет консультационный центр, т.е. центр в целом, имеются отличия в деталях. Например, в разделе «Мониторинг и оценка» отчета о проведенных мероприятиях должна приводиться информация отдельно по каждому местному консультанту. Кроме того, в приложении об оказанных услугах дополнительно показывается время, выделенное для мониторинга и оценки работы местных консультантов, а также для подготовки финансового отчета. Сверх того в отчет включается сводная информация о работе региональных консультантов (как правило, 2 человека) и всех местных консультантов (обычно от 8 до 10 человек).

Финансовый отчет представляет собой электронную таблицу, при помощи которой на основании данных об оказанных услугах рассчитываются суммы, причитающиеся за выполненную работу.

Оплата по стандартному контракту определяется на базе почасовых рабочих ставок, которые утверждаются при заключении контракта и устанавливаются отдельно для местных консультантов, региональных консультантов и внешних консультантов.

Кроме того, в финансовый отчет могут включаться следующие расходы:

- Транспортные расходы:
 - Посещения консультационного центра местным консультантом;
 - Поездки региональных консультантов по селам, где работают местные консультанты;
 - Поездки внешних консультантов (дополнительная поддержка обычной работы);
- Операционные затраты:
 - Аренда рабочего помещения (консультационного центра);
 - Коммунальные услуги – электричество (консультационного центра);

- Услуги связи (включая местные центры);
- Канцелярские товары (включая местные центры).

Такие дополнительные расходы, подлежащие компенсации, должны быть указаны на специальных формах, которые прикладываются к финансовому отчету вместе с соответствующими платежными документами.

6.5. Отчетность: Показатели результативности

В связи с тем, что отчеты используются для мониторинга и оценки работы конкретных консультантов и эффективности выполнения поставленных задач провайдером услуг в целом, консультантам следует знать, по каким критериям будет оцениваться их работа.

Региональный консультант оценивает работу местных консультантов по следующим параметрам:

- Выполнение контракта:
 - Качество плана мероприятий;
 - Выполнение плана мероприятий;
 - Ведение реестра консультационных услуг;
 - Потенциал и качество консультационных услуг;
 - Умение организовать свое рабочее время;
 - Участие в ежемесячных и ежеквартальных собраниях.
- Оценка агентства:
 - Общий вид, инфраструктура и поддержание профессионального имиджа;
 - Наличие информационных стендов и экспозиций с печатными изданиями;
 - Место для проведения групповых форм консультационной работы.
- Отношения:
 - С клиентами;
 - С местными органами публичного управления и другими местными структурами;
 - С сотрудниками консультационного центра;
 - С внешними специалистами и организациями.

ACSA оценивает работу региональных консультантов по таким же принципам, но сверх того принимает во внимание и их способность осуществлять оперативное руководство.

Ваши отчеты, **а также информация, собранная во время инспекционных посещений** сотрудниками ACSA, которые занимаются мониторингом и оценкой, используется для анализа и оценки не только вашей работы, но и работы вашего консультационного центра.

6.6. Отчетность: Итоги

Информация полезна, если она помогает улучшить процесс принятия решений.

Поэтому ценность отчетности в значительной степени увязана с ценностью решений, которые принимаются на основании ее использования. Чтобы на базе вашей информации могли приниматься качественные решения, она должна быть:

- Существенной;
- Точной;
- Своевременной.

Ваши отчеты – важный элемент, помогающий сети ACSA **эффективно оказывать действенные услуги фермерам.**

Проверочный список: Отчетность

Этот проверочный список был разработан, чтобы помочь дополнительно повысить качество консультационной работы. Рекомендуем сделать ксерокопию с этой страницы. Список поможет проверить, выполнили ли вы все основные действия. Выполнение отмечается галочкой [✓].

Отчеты о ходе работ (местных и региональных консультантов)

- | | |
|--|--------------------------|
| Постоянно ли ведется мой реестр услуг | <input type="checkbox"/> |
| Какие планы я составил на месяц и смог ли я их выполнить? | <input type="checkbox"/> |
| Какую незапланированную работу я выполнял? | <input type="checkbox"/> |
| Возникали ли у меня в связи с непредвиденной работой новые идеи? | <input type="checkbox"/> |
| Какие вопросы требуют моего внимания? | <input type="checkbox"/> |
| Какие «истории успеха» я могу привести в примерах? | <input type="checkbox"/> |
| Какие основные элементы имели такие «истории успеха»? | |
| Конкретные лица | <input type="checkbox"/> |
| Проблема | <input type="checkbox"/> |
| Участие партнеров | <input type="checkbox"/> |
| Моя работа | <input type="checkbox"/> |
| Результат | <input type="checkbox"/> |
| Выводы | <input type="checkbox"/> |
| Какие «истории успеха» я могу развивать в дальнейшем? | <input type="checkbox"/> |
| Каким образом я буду развивать достигнутый успех? | <input type="checkbox"/> |

Отчеты о ходе работ (региональных консультантов, дополнительно)

- Посетил ли я всех местных консультантов?
- Какие проблемы требуют решения?
- Какие примеры удачной работы могут быть распространены?
- Получил ли я отчеты о ходе работ от всех консультантов?
- Какова основная информация, полученная мной?
- Наблюдается ли недостаток ресурсов? Каких именно?
- Каким образом я могу улучшить ситуацию?
- Что мне нужно от ACSA
- Добиваюсь ли я результатов, которых хочет ACSA?
- Ежемесячное аналитическое собрание ACSA
- Какую информацию из обратной связи можно использовать?
- Каким образом я могу помочь сети?

Финансовые отчеты (региональных консультантов)

- Данные для заполнения электронных таблиц
- Насколько цифры согласуются между собой?
- В наличии ли все платежные документы:
 - Транспортные расходы
 - Аренда рабочих помещений
 - Коммунальные услуги (электричество)
 - Услуги связи
 - Канцелярские товары
- Есть ли непредвиденные расходы, о которых нужно сообщить в ACSA?
- Есть ли средства для оплаты специальных контрактов?

Библиография

1. A guide to group demonstrations and field days / Gershon Tabor; Ministry of Agriculture of State of Israel, 1969 (Пособие по проведению групповых демонстраций и организации дней поля. - Гершон Табор. Министерство сельского хозяйства Израила).
2. A manual for group facilitators / B. Auvine, B. Densmore; Center for Conflict Resolution, Madison, Wisconsin, 1980 (Пособие для координаторов групповой деятельности. - В. Овин, Б. Денсмор. Центр по урегулированию конфликтных ситуаций, Мэдисон, штат Висконсин).
3. A trainer's guide for participatory learning and action / J. N. Pretty, I. Guijt, J. Thompson; IIED, London, 1995 (Пособие для преподавателя по организации обучения и проведению мероприятий, основанных на активном участии слушателей. - Дж. Н. Притти, Я. Гуйт, Дж. Томпсон. «ИИЕД», Лондон).
4. Adoption of new ideas and practices / H. F. Lionberger, Ames, IA, Editors; Iowa State University Press, 1968 (Усвоение новых идей и навыков. - Под редакцией Г.Ф. Лайонбергера и Эймса. «Айова Стейт Университи Пресс»).
5. Agricultural demonstration and extension communication / R. Krishan, Editor; Asia Publishing House, Bombay, 1965 (Демонстрации и распространение передовых знаний и опыта в сельском хозяйстве. - Под редакцией Р. Кришана. «Эйшиа Пабблишинг Хаус», Бомбей).
6. Agricultural extension / A. W. van den Ban, H. S. Hawkins, Editors – 2nd edition; Blackwell Science, 1999 (Деятельность по распространению передовых знаний и опыта в сельском хозяйстве. - Под редакцией А.В. Ван ден Бана и Г.С. Хокинса, второе издание. «Блэквелл Сайэнс»).
7. Agricultural extension: A practical manual / P. D. Mortiss; Department of Primary Industries, Queensland Government, Brisbane, 1988 (Деятельность по распространению передовых знаний и опыта в сельском хозяйстве: практическое пособие. - П.Д. Мортисс. Департамент основных отраслей экономики, Правительство штата Квинсленд, Брисбейн).
8. Before you say yes: A planning guide for speakers / Charles Francis; University of Nebraska, 2000 (Прежде чем ответить: «Да!» - Пособие по планированию выступлений. - Чарльз Фрэнсис. Университет штата Небраска).

9. Communicating with farmers / R. Volpi; Shell Agricultural Studies Centre, Borgo a Mozzano, Genoa, 1968 (Искусство общения с фермерами. - Р. Вольпи. Центр сельскохозяйственных исследований Шелла, «Борго а Моццано», Генуя).
10. Communication handbook / The Interstate Printers & Publishers, Inc., Danville, Illinois, 1970 (Пособие по искусству общения. - «Интерстейт Принтерз энд Паблишерз, Инк.», Дэнвилл, штат Иллинойз).
11. Communication in extension: A teaching and learning guide / Harry A. Carey; FAO, Rome, 1999 (Искусство общения в деятельности по распространению передовых знаний и опыта: пособие для обучающихся и обучающихся. - Гарри А. Кэри. ФАО, Рим).
12. Communication skills for rural development / Ian MacDonald, David Hearle, Editors; Evans Brothers Limited, 1984 (Навыки общения в деятельности по развитию села. - Под редакцией Яна Макдональда и Дэвида Херла. «Эванс Бразерс Лимитед»).
13. Cultura comunicării / A. Paliu, Editura; Epigraf, Chişinău, 2000 (Культура общения. - А. Палий. Издательство «Эпиграф», Кишинев).
14. Cum să întocmim un document / P. Mişelea, Editura; Concordia, Ada, Chişinău, 1990 (Как составить документ. - П. Мицеля. Издательство «Конкордия-Ада», Кишинев).
15. Establishing on farm demonstration and research plots / John L Havlin, James P Shoyer, Daniel L. Davlin; Kansas State University, 1990 (Как организовать демонстрацию в хозяйстве и подготовить участок для научных экспериментов. - Дж.Л. Хевлин, Дж.П. Шойер, Д.Л. Дэвлин. Канзасский Университет).
16. Extension education: Conducting effective agricultural demonstrations. / John Hancock; University of Kentucky, USA, 1999 (Образование в области распространения передовых знаний и опыта: Как правильно организовывать демонстрационные мероприятия в сельском хозяйстве. - Джон Хэнкок. Университет штата Кентукки, США).
17. Extension handbook: Processes and practices / D. J. Blackburn, Editor; Thompson Educational Publishing, Toronto, 1994 (Пособие по распространению передовых знаний и опыта: процессы и практика. - Под редакцией Д.Дж. Блэкберна. «Томпсон Эдюкейшн Паблишинг», Торонто).
18. Guide to extension training / P. Oakley, C. Garforth; FAO, Rome, 1985 (Как организовать обучение в области распространения передовых знаний и опыта. - П. Оукли, К. Гарфорт. ФАО, Рим).

19. Guidelines for the conduct of training course in farming systems development / K. H. Friederich; FAO, Rome, 1990 (Пособие по организации учебных курсов в рамках деятельности по развитию систем сельскохозяйственного производства. - К.Г. Фридерих. ФАО, Рим).
20. Improving agricultural extension: A reference manual / Burton E. Swanson, Robert P. Bentz, Andrew J. Sofranko; FAO, Rome, 1997 (Как совершенствовать работу по распространению передовых знаний и опыта: Справочное пособие. - Б.Е. Свансон, Р.П. Бентц, Э.Дж. Софранко. ФАО, Рим).
21. Improving our public relations. / G.R. Moss; Ministry of Agriculture and Fisheries, New Zealand, 1985 (Как повысить качество работы с общественностью. - Г.Р. Мосс, Министерство сельского хозяйства и рыбоводства, Новая Зеландия).
22. Manual of teaching techniques for field extension workers / Kerala Agricultural University, 1994 (Пособие по методике учебной работы для специалистов-практиков в области распространения передовых знаний и опыта. - Керальский сельскохозяйственный университет).
23. Program success stories / John G. Richardson, Marilyn A. Corbin; CES North Carolina State University, 1998 (Программные истории успеха. - Дж.Г. Ричардсон, М.А. Корбин. Университет штата Северная Каролина).
24. Seeing is believing: Encouraging change through on-farm demonstrations / Sara E. Johnson; Wisconsin University, 1996 (Увидеть – значит поверить: Содействие переменам путем организации демонстрационных мероприятий в хозяйствах. - С.Е. Джонсон. Висконсинский Университет).
25. Speak and write more effectively / G.R. Moss; NZDA, New Zealand, 1990 (Как научиться эффективно писать и говорить. - Г.Р. Мосс. Департамент сельского хозяйства, Новая Зеландия).
26. Teaching adults in extension / Alan Rogers, Editor; Education for Development, Wells, Norfolk, 1987 (Обучение взрослых при распространении передовых знаний и опыта. - Под редакцией А. Роджерса. Образование для развития. Уэльс, Норфолк).
27. Teaching extension skills: a tutor's aid for training agricultural extension workers / G.R. Moss, D. Treadwell; Ministry of Agriculture and Fisheries, Wellington, New Zealand, 1990 (Обучение навыкам работы по распространению передовых знаний и опыта: пособие для преподавателя, готовящего специалистов по распространению передовых знаний и

- опыта в сельском хозяйстве. - Г.Р. Мосс, Д. Тредвелл. Министерство сельского хозяйства и рыбоводства, Веллингтон, Новая Зеландия).
28. Teaching methods in extension / Alan Rogers, Editor; Education for Development, Wells, Norfolk, 1987 (Методика обучения в области распространения передовых знаний и опыта. - Под редакцией А. Роджерса. Образование для развития. Уэльс, Норфолк).
29. Tehnica experimentală: Curs / Gerard Jităreanu; Universitatea Agronomică "Ion Ionescu de la Brad", Iași, 1994 (Экспериментальная техника: учебный курс. - Герард Житэрянэ. Агрономический университет им. И. Ионеску, Яссы).
30. The communicator's handbook: Tools, techniques, and technology / Patricia Calvert, Editor – 4th edition; Maupin House, Gainesville, USA, 2000 (Пособие для специалиста по общению: инструменты, методы и технология. - Под редакцией П. Калверт, четвертое издание. «Мопин Хаус», Гейнсвил, США).
31. The group promoter's resource book – A practical guide to building rural self-help groups / Verona Groverman; FAO, Rome, 1994 (Пособие для организатора групповых видов деятельности: как создавать группы самопомощи на селе. - В. Гроверман. ФАО, Рим).
32. Training for transformation: A handbook for community workers / Ann Hope, Sally Timmel, Editors; ITDG Publishing, 2001 (Обучение преобразованиям: пособие для специалистов по общественной деятельности. - Под редакцией Э. Хоуп и С. Тиммель. «ИТДГ Пабблишинг»).
33. Visual aids for speakers / G. Moss; Department of Agriculture, Wellington, New Zealand, 1971 (Наглядные пособия в выступлениях и докладах. - Г. Мосс. Департамент сельского хозяйства, Веллингтон, Новая Зеландия).
34. Writing words that work / Amy Cowing; USDA, USA, 1991 (Как научиться эффективно писать. - Эми Коуинг. Департамент сельского хозяйства, США).
35. Handboek voor Gesprekstaining / F.R. Oomkes; Boom, Meppel, 1980 (Пособие для выступающих и докладчиков. - Ф.Р. Оомкес. Бум, Меппель).