

Учебное пособие
ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ
СЛУЖБА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Авторы и составители Ториков В.Е., Мальцев В.Ф., Квитко Б.И.
Компьютерный набор и верстку произвел

Отпечатано в цехе оперативной печати Брянского института повышения квалификации кадров агробизнеса

Ториков В.Е., Мальцев В.Ф., Квитко Б.И.

ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ СЛУЖБА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Брянск 2004

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Информационно-консультационная служба – важнейший фактор устойчивого развития сельского хозяйства и сельских регионов
Отечественный опыт информационно-консультационного обслуживания сельского хозяйства
Опыт работы информационно-консультационной службы за рубежом
Коммуникационный процесс
Мотивация
Нравственность как теоретический фундамент службы
Особенности обучения сельских товаропроизводителей
Распространение знаний в системе ИКС
Механизм обратной связи в ИКС
Интеграция службы с аграрной наукой и образованием
Распространение и применение инноваций
Разработка и внедрение целевых программ
Планирование и оценка работы
Информационные технологии в ИКС
Особенности обучения взрослых (андрогогика) и его мотивация
Групповые методы работы
Индивидуальные методы
Деловое общение
Управление службой
Кадры в системе ИКС
Финансовое обеспечение деятельности службы

Великая цель образования – это не знания, а действия (Герберт Спенсер)

ВВЕДЕНИЕ

В АПК многих стран мира тезис «обучение через всю жизнь» активно реализуется через систему ИКС. В России во многом эти функции выполняют в учебных заведениях системы дополнительного профессионального образования и ВУЗах. В последнее время ИКС многих регионов взяли на себя эти функции. Из-за сложности современных проблем консультационной службе необходимо опираться на более широкий круг учебных дисциплин, помимо традиционных, а также на различные дополнительные источники информации.

Консультационной службе необходимо избегать выдачи готовых ответов. Обоснованные суждения требуют большой работы, как со стороны экспертов, так и общественности. Мы в консультационной службе не стремимся выдавать информацию и указывать, как должен развиваться процесс, но скорее мы учим людей, как получать информацию и ею пользоваться.

Основная роль ИКС в сельскохозяйственном производстве состоит в оказании помощи фермерам принимать лучшие решения, которые помогут им наилучшим способом достичь собственных целей. Для эффективного развития производства сельские товаропроизводители должны принимать оптимальные управленческие решения.

Развитие сельскохозяйственного производства приводит к увеличению выхода продукции на единицу: земли; труда; капитала, или других ресурсов, используемых в производстве.

Такое увеличение возможно при помощи:

- a) выбора более производительных технологий, таких как семена, удобрения, другие агрохимикаты и механизация;
- b) более эффективного применения этих технологий, например, своевременное внесение химикатов;
- c) полного использования трудовых ресурсов; не только их мышечной силы, но и, особенно, умственного потенциала. Этот принцип не работает, если управляющие производством приказывают своим работникам, как лучше выполнить их работу. Но лучше попробовать создать такой организационный климат, который будет стимулировать работников к производительному труду;
- d) оптимального сочетания имеющихся в наличии ресурсов, например, выбор наиболее эффективного способа механизации;
- e) изменения системы ведения хозяйства, т.е.
 - переход на производство более эффективных культур,
 - переход от растениеводства к животноводству,
 - специализация,
 - иногда разделение крупномасштабного производства на семейные фермы;
- f) изменения внешних факторов, т.е.
 - улучшение систем поставки ресурсов и предоставления кредитов,
 - лучшая организация маркетинга и/или переработки продукции,
 - увеличение доли фермера в стоимости реализованной конечному потребителю сельскохозяйственной продукции,
 - улучшение транспортировки, осушения и орошения,
 - изменение сельскохозяйственной политики правительства и/или земельного закона.

Внедрение этих нововведений для принятия (индивидуально или коллективно) лучших управленческих решений требует высокого уровня компетенции сельских товаропроизводителей. Главная задача агентов ИКС состоит в том, чтобы помочь товаропроизводителям повысить уровень компетенции в указанных областях знаний.

1. Информационно-консультационная служба – важнейший фактор устойчивого развития сельского хозяйства и сельских регионов

В современных условиях, когда прирост производства сельскохозяйственной продукции связан с трудностями, когда идет жесткая конкуренция среди производителей сельхозпродукции, как внутри страны, так и между странами, когда идет массовое разорение сельхозпроизводителей, работающих неэффективно, особая роль возлагается на сельскохозяйственную информационно-консультационную службу. Задача службы - содействовать решению проблем сельских товаропроизводителей путем интеграции образования, аграрной науки в производство, обеспечить взаимодействие с организациями, влияющими на развитие аграрного сектора.

Повышение эффективности сельскохозяйственного производства возможно на основе принятия оптимальных управленческих решений, внедрения новой техники и прогрессивных технологий.

Одной из основных функций является идентификация для целей ИКС законченных научных разработок. Она начинается с составления реестра разработок и описания их реальной значимости. Оценка инноваций проводится по нескольким параметрам и в заключении составляется паспорт разработки. Ранжированный по значимости список разработок с паспортами заносится в базу данных и становится доступным для сельхозпроизводителей.

В функции ИКС входят также формирование, актуализация и доведение до сельхозпроизводителей коммерческой информации о рынках сбыта, ценовом мониторинге, представляющей интерес для потребителей, взаимодействующих в рыночном пространстве. Формирование обратного потока информации от сельхозпроизводителей также занимает важное место в работе ИКЦ. Одной из главных задач ИКС является процесс обобщения мнений и запросов первичных товаропроизводителей по интересующим их проблемам.

Важной функцией является оказание помощи сельскохозяйственным производителям по вопросам стратегии их развития. Большое место в деятельности ИКЦ занимает образовательная функция. Это, прежде всего работа по организации встреч, семинаров, обучающих курсов, клубов обучения, фермерских кружков самообразования.

Во многих странах консультационные центры занимаются предоставлением услуг на коммерческой основе, таких как помощь в организации поставок ресурсов, переработке сельскохозяйственной продукции, осеменении сельскохозяйственных животных, маркетинг, оценке качества почвы, кормов, продукции.

Функции информационно-консультационной службы национального (федерального) и регионального уровня имеют определенные различия.

Для ИКС национального уровня характерны следующие направления деятельности:

- Участие в разработке программ, имеющих общенациональную значимость, в том числе путем подготовки законодательных актов в области аграрной политики.
- Координация региональных программ функционирования ИКС.
- Научно-методическое обеспечение деятельности службы, в том числе разработка и распространение в регионах материалов и документов, касающихся целей, задач, стратегии.
- Взаимодействие с НИИ и вузами в определении направлений научных исследований с целью ориентирования их на решение проблем сельских производителей, а также обзоров по состоянию и перспективам развития отрасли. Для ИКС регионального уровня перечень основных функций во многом схож с функциями национального центра, но с привязкой к региону. Из региона в национальный центр передается информация о проблемах сельских товаропроизводителей.

Информационно-консультационная служба районного уровня работает непосредственно сельскими товаропроизводителями и их функции существенно отличаются от вышестоящих.

Основные функции, выполняемые ими следующие:

- Передача сельхозпроизводителям знаний, полученных в результате сельскохозяйственных исследований:

в Консультирование сельхозпроизводителей по вопросам, касающимся ведения их хо-

зяйства;

в Повышение квалификации сельхозпроизводителей, что позволит им принимать правильные, обоснованные решения;

в Предоставление сельхозпроизводителям права на выбор собственного пути, оказывая в этом необходимую информационную поддержку и консультируя их.

в Информирование региональной службы и местных органов власти о нуждах и проблемах сельских товаропроизводителей, взаимодействие с ними с целью выработки необходимых решений.

2. Отечественный опыт информационно-консультационного обслуживания сельского хозяйства

Теоретическое обоснование деятельности ИКС изложил А.В. Чаянов в своей работе "Основные идеи и методы работы общественной агрономии" (1918). По его замыслу во взаимоотношениях с государством общественная агрономия должна играть активную роль, способствуя выработке соответствующей аграрной политики. Только при этом условии общественная агрономия сможет решать стоящие перед ней задачи [11, с. 65].

В качестве одной из основных функций ИКС А.В. Чаянов видит увеличение темпов развития сельского хозяйства. Новые научные открытия, результаты опытов или новые возможности рынка дают возможность сельским товаропроизводителям увеличить объем производства продукции без увеличения издержек или уменьшить издержки без снижения объема производства. Однако товаропроизводители будут использовать эти возможности только после того, как они о них узнают. ИКС может стимулировать развитие сельского хозяйства путем ускорения процесса обучения, что не только в интересах товаропроизводителей, но и в интересах общества в целом.

А.В. Чаянов видит главную функцию ИКС в повышении уровня компетенции фермеров для того, чтобы они имели возможность грамотно принимать собственные управленческие решения. Это необходимо, потому что в сельском хозяйстве часто приходится принимать специфические решения, соответствующие местным условиям и конкретной ситуации. Эти решения могут быть приняты только самим товаропроизводителем, поскольку только он полностью владеет ситуацией, а не чиновником из местной администрации или федерального центра.

В 1918 году при Петровской академии под руководством ученого был создан семинарий по аграрным вопросам, а в 1922 г. на базе последнего организован первый в стране научно исследовательский институт сельскохозяйственной экономики. А.В. Чаянов был назначен его директором.

В институте работали видные экономисты того времени. За время своего существования, до 1930 г., институтом будет проведено ряд экспедиций и исследований, выпущено много крупных работ, построенных на в высшей мере корректных данных с применением самых современных, включая математические, методов.

О самом А.В. Чаянове во введении к восьмитомному изданию его трудов, выпущенному Сорбонной в 1967 г., будет написано: «Наделенный способностью глубоко проникать в сущность вещей, он с редко встречающейся легкостью переходит от экспериментальных наблюдений к теоретическим обобщениям и от этих обобщений к практике» [11, с. 8].

К сожалению, научные и практические изыскания представителей организационно-производственной школы войдут в противоречие с курсом партии на коллективизацию сельского хозяйства. Представители этой школы во главе с А.В. Чаяновым будут репрессированы, и жизнь многих из них оборвется в расцвете творческих сил.

3 октября 1937 г. трагически оборвется жизнь А.В. Чаянова.

Становление и укрепление административно-командной системы в нашей стране на долгие годы прервет в экономике процесс инициативного поиска и выработки самостоятельных решений. На смену самодеятельности хозяйствующих субъектов придет администрирование, порой грубое и некомпетентное, со стороны партийных и государственных органов. Последствия этого особенно отразятся на сельском хозяйстве.

Несомненно, за годы Советской власти будет осуществлен качественный прорыв в области общего и специального образования, в налаживании системы подготовки и переподготовки кадров, в развитии фундаментальной и прикладной науки. Однако кадры, лишенные инициативы и поставленные в условия зависимости от трафаретных решений «верхов», будут бессильны в использовании своего творческого потенциала.

Возрождение ИКС в России начнется только в 90-е годы XX века, спустя столетие с момента возникновения первых служб общественной агрономии.

При изучении вопросов истории ИКС, обращает на себя внимание тот факт, что становление и развитие сельскохозяйственных консультационных служб на Западе и в России происходило примерно в одно и то же время. Порой в России эти службы создавались раньше. Например, в Соединенных Штатах служба extension будет создана лишь в 1914 г.

Профессор Ван ден Бан, подчеркивая первенство русской общественной агрономии, приводит статистические данные, согласно которым в 1913 г. в сельском хозяйстве России работало 9000 консультантов, в то время как в Нидерландах – только 35, несмотря на то, что население России в ту пору было лишь в 10 раз больше [10, с. 9].

История развития ИКС в нашей стране имеет глубокие корни и заслуживает всяческих похвал. Однако в данном случае численность российских консультантов несколько завышена, поскольку речь, скорее всего, идет об общей численности земской и государственной агрономической службы, где более половины ее состава принадлежало к так называемому вспомогательному персоналу, имеющему в основном низшее образование. Но, тем не менее, если не обращать внимания на общественные условия, в которых происходило развитие сельского хозяйства страны и становление земского института общественной агрономии, то можно сказать, что российская ИКС в ту пору находилась на передовых позициях в мире. Однако если посмотреть на характер деятельности этой службы и решаемые ею задачи, то сравнение с Западом будет не в нашу пользу.

В России быстрый рост численности земского агрономического персонала был вызван прежде отсталостью крестьянского земледелия и постоянной угрозой очередного бедствия – неурожая. Причины этой отсталости общеизвестны, корни ее кроются в соответствующей политике государства, о чем уже шла речь. В свое время на них указывал и А. В. Чайнов. В своей работе «Что такое аграрный вопрос?» он в качестве одной из причин этой отсталости указывает на низкий уровень знаний русского крестьянина. «Известно, что у нашего народа нет не только необходимых ему сельскохозяйственных знаний, но даже часто и простой грамотности. На 1000 человек населения у нас в Европейской России приходится грамотных несколько более 229. Между тем в Австралии грамотных приходится на 1000 человек населения – 816, в Германии – 980, в Бельгии – 998» [11, с. 26].

Русским земским агрономам приходилось решать задачи, которые Запад уже давно и безболезненно решил. Основной крестьянской массе приходилось объяснять казалось бы очевидные истины, доказывать им пользу травосеяния, применения минеральных удобрений, новых усовершенствованных орудий труда, сортов растений, пород животных и т.д. На это порой уходили годы. Однако общий строй российских земельных порядков, крестьянская бедность, выкупные платежи, налоговый гнет, малоземелье, общинное землепользование и т.д. не способствовали прогрессу в русской деревне. Движение в этом направлении будет предпринимать лишь наиболее инициативное и предприимчивое меньшинство.

Иные общественные условия будут складываться на Западе, который пойдет по фермерскому пути развития сельского хозяйства. Бурный рост городов и развитие промышленности в середине XIX века потребуют увеличения объемов производства продовольствия и сельскохозяйственного сырья. Возможности прежних технологий возделывания почвы, выращивания сельскохозяйственных растений и содержания скота войдут в противоречие с реальными запросами рынка. Потребуется технико-технологическое перевооружение отрасли. Развитие сельскохозяйственной науки, с одной стороны, и техники, с другой, сделают свое дело, обеспечив соответствующее предложение. На должный уровень будет поставлена система сельскохозяйственного образования. Однако консультационная служба для сельских товаропроизводителей будет создаваться немного позже. В Западной Европе – примерно в 90-е годы XIX века. И толчком для этого послужит, прежде всего, аграрный кризис, который даст о себе знать именно в эти годы. По сути дела Европа впервые столкнется с кризисом пе-

репроизводства, прежде всего зерна, цены на которое будут неумолимо падать. В этих условиях на карту будет поставлена судьба многих фермерских хозяйств, занимающихся растениеводством. Именно эти проблемы во многом способствуют становлению системы сельскохозяйственного консультирования.

Таким образом, если появление общественной агрономии в России было вызвано причинами постоянной угрозы голода в деревне, то развитие системы сельскохозяйственного консультирования на Западе в первую очередь нужно связывать с аграрным кризисом конца XIX в., впервые отчетливо выявившего незащищенность фермера в условиях игры рыночных сил.

3. Опыт работы информационно-консультационной службы за рубежом

Во многих зарубежных странах уже в течение многих десятков лет функционируют консультационные службы как форма распространения знаний среди сельхозпроизводителей. Создание этих служб было вызвано необходимостью помочь фермерам, не имеющим необходимого образования и опыта работы эффективно хозяйствовать, применять достижения науки в своих хозяйствах. Фермеры, для того чтобы обеспечить народ продуктами питания должны были вести интенсивное производство, применять зачастую новые технологии сельскохозяйственного производства. Сложившийся тип семейного фермерского хозяйства с его коммерческой организацией в значительной мере зависел от постоянной технической модернизации производства. Самим фермерам, находящимся вдали от научных и учебных центров, при отсутствии средств связи, трудно было следить за новинками сельскохозяйственного производства и использовать их в своих хозяйствах. Для этого были необходимы специальные службы. В одних странах, как, например, **Дания** более 100 лет назад такая служба была создана самими фермерами. Она представлена двумя уровнями: общенациональным и местным. Местный уровень - это сеть, организованная крестьянскими ассоциациями и ассоциациями малоземельных крестьян, которая состоит из 95 фермерских центров, консультанты которых предлагают фермеру необходимые консультации и услуги. Консультационная служба управляется непосредственно пользователями через фермерские организации. Общенациональный уровень представлен консультативным центром датского сельского хозяйства, который передает местным центрам информацию о новых научных разработках в Дании и за рубежом, а также результаты собственных исследований.

Датская консультационная служба выполняет следующие задачи:

- Дает фермерам современные знания о методах производства и экономике;
- Дает советы в конкретных ситуациях по вопросам планирования и организации производства;
- Проводит регистрацию и обработку экономических данных, способствуя рентабельному ведению хозяйства;
- Организует курсы повышения квалификации и профессионального мастерства фермеров;
- Служит связующим звеном между фермерами и научно - исследовательскими учреждениями;

" Ведет бухгалтерский учет, рассчитывает исходные данные для заполнения налоговых деклараций , дает советы по ведению хозяйства, в том числе по вопросам финансирования.

В США созданию такой службы (экстеншн сервис) послужил закон об организации науки, сельскохозяйственного образования и распространения знаний среди фермеров, принятый в 1862 году. Эта задача возлагалась на сельскохозяйственные колледжи, которые создавались в каждом штате. Поскольку ни фермеры, ни власти штатов не имели необходимых для этого средств, то всем колледжам была выделена земля, с доходов от использования которой они частично финансировались.

Консультационная служба в сельском хозяйстве в каждом штате США входит в организационную структуру университета и имеет центральный офис и филиалы во всех графствах. Система экстеншн предоставляет свои услуги бесплатно, поэтому в бюджетах ее структур не предусматривается поступлений от коммерческих структур. Финансирование службы

идет в основном из трех источников. Так, например, в штате Пенсильвания из общего объема финансирования 50 млн. долларов в год, доля федерального правительства составляет 35%, правительства штата - 55%, администрации графства 9% и от частных инвесторов поступает до 1%. В консультационной деятельности занято 275 профессоров университета и столько же консультантов в графствах.

Кроме государственной консультационной службы экстеншн имеются еще коммерческие консалтинговые структуры и системы информационного обеспечения.

Консалтинговые структуры, к которым относятся и различные фирмы - поставщики, осуществляют весь комплекс оперативных консультационных услуг по основным аспектам сельскохозяйственного бизнеса (технологическим, финансовым, правовым, техническим и др.). В этом случае агент системы экстеншн чаще всего выполняет роль информационного посредника, передавая запросы фермеров в консалтинговые организации, и наоборот, предлагая фермерам конкретных консультантов.

Система информационного обеспечения фермеров сформировалась как самостоятельная в последние десятилетия. Сама программа экстеншн стала структурным элементом университетской системы, выполняя роль информационного моста между наукой, органами управления сельским хозяйством и сельскохозяйственным производством.

В конце прошлого века во время европейского сельскохозяйственного кризиса правительство **Голландии** перешло к политике повышения и укрепления конкурентоспособности сельского хозяйства страны. Было положено начало созданию системы сельскохозяйственных знаний, включающей в себя исследования, образование (повышение квалификации) и внедрение (освоение научно-технических достижений). Объединение исследований, образования и внедрения представляет собой основу сельскохозяйственной модели Голландии, которая признана одной из самых эффективных в мире, благодаря системе сельскохозяйственных знаний научно-техническая информация к голландским фермерам поступает намного быстрее, чем в других странах.

Успех сельскохозяйственной политики во многом связывают с тем, что вопросы образования, исследования и внедрения находятся в компетенции Министерства сельского и рыбного хозяйства и окружающей среды Голландии. В структуре Министерства имеются национальные консультационные центры (DLV), которые оказывают информационную помощь работникам образования и советникам внедренческих организаций (J KC), имеющим непосредственный контакт с фермерами.

Непосредственно с фермерами работают внедренческие организации первого уровня: Сельскохозяйственная служба внедрения (Agricultural Extension Service, DLV), социально-экономические консультационные службы фермерских организаций, а также консультанты обслуживающих и перерабатывающих фирм, отдельные специалисты (бухгалтеры, банковские работники, ветеринары и др.).

Основная роль принадлежит Сельскохозяйственной службе внедрения - DLV. Это государственная организация, финансирование которой осуществляется в основном за счет бюджетных средств .

Руководит сельскохозяйственной службой внедрения Наблюдательный консультационный комитет, в составе которого 9 человек, из них 4 - представители Министерства сельского и рыбного хозяйства и окружающей среды, а 5 - представители фермерских организаций. Председатель правления назначается Министром по предложению фермерских организаций. При комитете работает 12 отраслевых советов.

В DLV работает около 600 специалистов, объединенных в 61 региональную консультационную группу, имеющую представительства во всех 25 провинциях Голландии. Эти группы называют внедренческими командами, а специалистов, которые там работают - советниками, экспертами. Работа команд сводится в основном к индивидуальному консультированию фермеров по всем основным отраслям сельского хозяйства. Охват всех отраслей сельского хозяйства по стране позволяет DLV быстро распространять информацию и полученные знания по всем регионам страны.

Внедренческие команды являются независимыми организациями и не могут преследовать коммерческие цели. Они должны быть гибкими и уметь быстро переориентироваться на решение новых проблем. Их цели - получение и передача новых знаний фермеру.

Информационные и консультационные услуги советников государственной службы внедрения фермер не оплачивает. Частично эту службу финансируют фермерские организации за счет обязательных отчислений.

Информационно-консультационную службу первого уровня представляют также социально-экономические консультационные отделы фермерских организаций. Более 200 специалистов, которые состоят в штате этих организаций, предлагают фермерам консультации по вопросам, не связанными с технологиями, например, наследование, преобразование хозяйства, прекращение его деятельности, аренда, заключение соглашений, вопросы законодательства и т.п.. Консультации доступны всем фермерам, так как государство дотирует половину затрат этих служб, а фермерские организации берут на себя основную часть затрат на их проведение.

Фермеры получают также необходимую информацию от консультантов обслуживающих и перерабатывающих фирм. Часто эти услуги предоставляются при приобретении какого-либо оборудования, техники, удобрений и др..

За отдельную плату фермеры получают консультации по бухгалтерскому учету, строительству, ветеринарии, банковскому делу.

Ведущая консультационная служба **Англии** АДАС была создана более 50 лет назад, в те годы, когда страна испытывала недостаток продовольствия и ее основная функция заключалась в увеличении производства продуктов питания путем внедрения передового опыта, новых технологий.

В соответствии с законом, консультационные услуги для сельхозпроизводителей были бесплатными. Однако, хотя предоставление консультационных услуг было главной функцией АДАС, она также выполняла определенные административные обязанности от имени Правительства по программам повышения продуктивности сельского хозяйства.

В первые годы она была больше образовательной и передавала прогрессивные методы и технологии производства, успешно применяемые в одних хозяйствах, в том числе и в собственных опытных хозяйствах и овощеводческих станциях службы, другим хозяйствам в округе.

В 60-е годы был создан ряд экспериментальных хозяйств, на базе которых проверялись новые породы скота, сорта, технологии, и где проводились семинары. Число сотрудников этой службы достигало 5 тысяч человек.

С годами, когда острая необходимость роста производства продовольствия сократилась, уменьшились и объемы финансирования службы из государственного бюджета. С 1987 года служба начала переходить на коммерческую основу. Не столь острой стала и потребность в консультационных услугах. К 1996 году в штате АДАС состояло около 2 тысяч человек, из которых 1500 имели профессиональную, научную, или техническую квалификацию.

Сегодня АДАС осуществляет три основные функции:

-предоставление консультаций и содействие распространению передовых технологий в отрасли;

-проведение научных исследований и подготовка рекомендаций в своих экспериментальных хозяйствах и станциях;

-работа на Министерство сельского хозяйства, рыболовства и продовольствия в распределении субсидий, выделяемых на инвестиционные цели, борьбу с заболеваниями растений и животных. Она обслуживает более 60 тысяч хозяйств по различным направлениям деятельности.

В структуре АДАС имеется 6 региональных консультационных центров, расположенных по географическому принципу, а также 10 исследовательских центров. В каждом консультационном центре от 6 до 10 групп специалистов и в каждую входит по 12-15 консультантов. Примером может служить структура юго-восточного центра АДАС, в 7 производственных отделах которого работает 62 консультанта. (Рис.)

В Германии специальные консультационные службы появились в первой трети этого столетия. Цель организации консультационной службы в Германии - повышение эффективности хозяйственной деятельности ферм и, естественно, доходов фермерских хозяйств. Консультации по вопросам сельскохозяйственного производства и ведению хозяйства могут получить все желающие.

Важным гарантом эффективной деятельности консультационной службы в Германии является государственная поддержка. Структура и организация консультационной службы, единые в стране и включают в себя федеральные или земельные консультационные службы (государственные организации), сельскохозяйственные палаты, частные консультационные фирмы и объединения, а также частных консультантов.

Федеральное министерство продовольствия, сельского и лесного хозяйства осуществляет функции общего руководства консультационной службой, в системе министерства имеется специальное управление по вопросам консультационного обслуживания и образования в сельском хозяйстве, осуществляющее связь с другими подразделениями министерства а также с внешними организациями. Консультационные службы полностью или частично финансируемые за счет государственных средств, считаются официальными или ведомственными.

Общей тенденцией для всех земель ФРГ является предоставление бесплатной консультационной помощи крестьянам и членам их семей государственными учреждениями или возмещение государством затрат при получении таких услуг от частных консультационных фирм, если речь идет о перспективах развития сельхозпредприятий и о социально-экономических проблемах работающих и членов их семей, т.е. о вопросах, имеющих весомое общественное и социально-политическое значение.

В землях Баден-Вюртемберг, Бавария, Рейнланд-Пфальц, Саксония, Тюрингия организация государственного (официального) консультационного обслуживания сельхозпроизводителей возложена на земельные министерства сельского хозяйства.

Функции государственной консультационной службы осуществляются через научно-исследовательские институты, сельскохозяйственные школы и университеты. Они могут оказывать постоянные или разовые консультации, готовить или проводить экспертизу строительных проектов, адаптировать новейшие технологии в растениеводстве и животноводстве, давать консультации при покупке техники и оборудования. Научные и учебные центры, опытные станции, постоянно действующая сеть повышения квалификации в области сельского хозяйства имеет большое значение для повышения эффективности сельскохозяйственного консультирования.

В ряде северных земель Германии (Шлезвиг-Гольштейн, Нижняя Саксония, Северный Рейн-Вестфалия) официальное консультационное обслуживание в сельском хозяйстве осуществляют сельскохозяйственные палаты. Консультационное обслуживание в рамках сельскохозяйственных палат проводится в следующих организационных формах:

* Специалист-консультант является служащим сельскохозяйственной палаты, осуществляет консультации по заявкам землевладельца или фермера, которые компенсируют до 50% расходов, связанных с консультационным обслуживанием;

" Сельскохозяйственные производители создают консультационное объединение. Для консультаций привлекаются специалисты сельскохозяйственной палаты или других государственных организаций. Каждый член объединения может обратиться за помощью к его консультантам. В рамках объединения проводятся индивидуальные консультации в области производства, демонстрируются результаты внедрения научных достижений в близлежащих опытных хозяйствах, результаты проведенных экспериментов. Как правило, одно консультационное объединение насчитывает 40 фермеров. Члены объединения выбирают и утверждают консультанта руководителя, в обязанности которого, кроме оказания индивидуальных консультаций, входят также организация лекций, экскурсий, связь с государственной консультационной службой, учебными и научно-исследовательскими учреждениями. Деятельность объединения регулируется типовыми положениями, определяющими его цель и задачи, права и обязанности членов, размер членских взносов, систему управления. Текущей работой объединения руководят председатель и его заместитель, избираемые из числа членов. В некоторых объединениях определены обязанности консультантов (частота посещений хозяйств, ведение учета и др.). Более распространены консультационные объединения, где консультанты оказывают услуги по всем аспектам деятельности хозяйства, но есть и специализированные, как, например в Киле. Там отдельные объединения специализируются на консультациях по производству молока и откорму скота, откорму свиней, возделыванию различных сельскохозяйственных культур.

В землях Бранденбург, Мекленбург- Передняя Померания, Саксония-Анхальт, офици-

альные консультационные услуги сельхозпроизводителям предоставляются частными консультантами и коммерческими консультационными фирмами. В этих землях государством гарантируется частичное возмещение расходов на консультационное обслуживание.

В восточных землях, где после объединения шло интенсивное реформирование сельскохозяйственных предприятий, ощущалась большая потребность в консультационных услугах. Там, наряду с государственной консультационной службой начали создаваться и альтернативные. Так, в Саксонии, например, успешно работает консультационная фирма (в форме ТОО).

Фирма имеет постоянных клиентов - более полутора десятков коллективных хозяйств, которым оказывали консультационные услуги по их реформированию. При реформировании исходили из того, что крупное производство позволяет применять высокопроизводительную технику и технологию, дающие возможность сократить численность занятых в производстве, оставив высококвалифицированных и добросовестных работников и обеспечив повышение производительности труда в растениеводстве и животноводстве в 2-3 раза.

В северной части ФРГ, а также в отдельных регионах южной части государственное консультационное обслуживание дополняют созданные крестьянами на кооперативной основе организации, называемые "консультационными кружками". В них в качестве консультантов часто используются наиболее квалифицированные и успешно работающие руководители, и сотрудники самих сельхозпредприятий.

Во **Франции** большую часть в консультационных услугах предоставляют сельскохозяйственные палаты, которые были организованы в 50-х годах при финансовой помощи правительства. В структуре Сельскохозяйственных Палат страны имеется 94 региональных отделения, где работает около 11 тысяч экспертов, а также сотни консультантов из торговых сельскохозяйственных предприятий. Они предоставляют широкий спектр услуг: от анализа почв до экономического прогноза развития хозяйства. Государство оплачивает от 30 до 40 процентов эксплуатационных затрат Сельскохозяйственных Палат, а также проведение отдельных программ и мероприятий. Все обслуживание проводится по установленным расценкам.

В **Финляндии** сельскохозяйственное консультирование ведется более 200 лет. Проводят через сельскохозяйственные консультационные центры. Членами сельскохозяйственной консультационной организации на основе добровольного объединения являются сельхозпроизводители, члены их семей, другие сельские предприниматели. Общее число членов около 210 тысяч. Они организационно объединены в общества землевладельцев, сельскохозяйственные общества и общества домохозяек, а также другие сельские организации. В каждой губернии Финляндии имеются сельскохозяйственные консультационные центры. Кроме непосредственного консультирования служба организует курсы повышения квалификации, учебные поездки, экскурсии, услуги по снабжению.

4. Модели организации ИКС

Модели организации ИКС многообразны. Службы, создающиеся как структурные подразделения отраслевых органов управления – министерства сельского хозяйства, региональных и местных управлений и департаментов.

1. Службы, организованные на базе крупных региональных многопрофильных или отраслевых университетов (так называемая модель "land-grant" университетов), сельскохозяйственных колледжей и профильных школ.

2. Фермерские организации или объединения по оказанию консультационных услуг.

3. Консультационные службы как подразделения коммерческих фирм.
4. Частные консультационные службы.

Каждая из представленных моделей обладает рядом преимуществ перед другими моделями, но, как правило, имеет и недостатки, часто, весьма существенные.

ИКС в рамках министерства и департаментов сельского хозяйства

Такая служба имеет следующие основные преимущества:

- она имеет большие возможности оказывать влияние на формирование политики государства в аграрном и социальном секторах экономики, поскольку сотрудники службы, будучи одновременно сотрудниками соответствующих органов управления отраслью, как правило, отвечают за разработку и реализацию национальных (или региональных) программ развития сельского хозяйства. Такое сочетание профессиональных, должностных и консультационных обязанностей открывает дополнительные возможности для использования властных функций аппарата управления в целях развития и укрепления службы, для расширения влияния службы на государственную аграрную политику;
- при формировании ИКС в органах управления используется уже существующая и, как правило, достаточно мощная материально-техническая база, а также квалифицированные и опытные кадры государственных административных учреждений, что позволяет создать службу и начать ее функционирование в короткие сроки и с минимальными затратами.

С другой стороны, данная модель не лишена и серьезных недостатков:

- вмешательство службы в политику может вступать в противоречие с одним из основных принципов ИКС, согласно которому консультационную службу нельзя использовать в политических целях, поскольку это неизбежно приведет к подрыву ее авторитета у товаропроизводителей и, следовательно, к потере клиентов и срыву реализации программ ИКС. В то же время консультационная служба является одним из главных инструментов аграрной политики. Общенациональные (а часто и региональные) политические цели не всегда совпадают с целями сельских товаропроизводителей. Однако руководство министерств и департаментов сельского хозяйства не всегда осознает, что ИКС может использоваться в качестве инструмента проведения политики только в том случае, когда эти цели совпадают. Перед сотрудниками службы часто ставят цели, которые противоречат интересам товаропроизводителей. Естественно, это затрудняет завоевание и поддержание доверия к сотрудникам службы со стороны клиентов;
- исполнение чиновниками функций консультантов часто наталкивается на определенные препятствия, связанные с отношениями клиентов. Товаропроизводитель, будь то фермер или руководитель (специалист) крупного сельскохозяйственного предприятия, как правило, не испытывает особого доверия к представителю власти, подозревает (на основе своего предыдущего опыта), что его намерения продиктованы интересами администрации, а не клиента, и не желает переходить к откровенным доверительным отношениям, что крайне необходимо для успешной работы службы;
- связи администрации с другими участниками процесса консультационного обслуживания сельских товаропроизводителей (специалистами и учеными-консультантами в узких областях знаний и т.п.) носят вертикальный характер, то есть основаны на отношениях соподчиненности, что также может сказаться на снижении мотивации и желания давать исчерпывающую информацию и качественные консультации.

Примером модели организации службы может служить государственная консультационная служба при Министерстве сельского хозяйства земли Baden-Württemberg. В Министерстве имеется специальное подразделение, которое координирует работу окружных консультационных бюро вопросам консультирования, обучения и повышения квалификации.

В структуру службы входят 50 бюро "Консультирования и обучения", входящих в состав окружных управлений сельского хозяйства. В них работают консультанты, которые являются государственными служащими.

Функции государственного консультанта:

- проведение государственной политики в области сельского хозяйства;

- консультирование крестьян по отраслевым вопросам;
- помощь в оформлении дотаций;
- сбор статистической информации;
- контроль за соблюдением экологических норм и квот на производство продукции.

Финансирование службы осуществляется как государством (из бюджета земли Baden-Wurttemberg), так и специализированными производственными объединениями в пропорции 1:1.

Консультанты нанимаются на конкурсной основе. В отдельных окружных управлениях сельского хозяйства имеются Центры обучения (на базе сельскохозяйственных техникумов). В таких округах консультанты сочетают функции консультирования и преподавания в Центре обучения.

Университетская модель ИКС

В большинстве стран мира информационно-консультационная служба (или служба “extension”) зарождалась в системе высшего образования, как правило, на базе крупных региональных многопрофильных или аграрных университетов. И хотя такая форма организации службы впервые появилась в Англии, свое название она взяла из американской практики – модель “**land-grant**” **Университетов**, – где нашла наиболее широкое распространение и развитие.

Основные аргументы в пользу данной модели можно свести к следующим:

- при формировании и организации функционирования информационно-консультационной службы используется мощная материально-техническая и учебно-методическая база университетов;
- опыт и высокая квалификация профессорско-преподавательского и научного персонала факультетов, кафедр и лабораторий различного профиля гарантируют высокое качество консультационных услуг товаропроизводителям практически во всех областях аграрной науки и практики;
- широкие связи “land-grant” университетов с научными, административными, коммерческими и другими организациями, а также с сельскохозяйственными предприятиями, их авторитет в регионах позволяют университетам оказывать значительное влияние на формирование аграрной политики;
- доверие товаропроизводителей к консультантам, преподавателям и специалистам служб, основанных на модели “land-grant” университетов и на прямую не связанных с административным аппаратом, значительно выше, чем к чиновникам, что создает исключительно благоприятные условия для эффективной реализации агентами службы своих основных функций.

Однозначно слабых сторон данной модели нет. Однако следует отметить, что во всех странах, где она используется, финансирование службы осуществляется в основном за счет бюджетных (федеральных и региональных) источников. Хотя отдельные службы успешно переходят на принципы самоокупаемости или частичного возмещения затрат. Так, в частности, Шотландская ИКС (extension service), образованная в начале века как государственная служба на базе Шотландского сельскохозяйственного колледжа (Scottish Agricultural College), практически полностью финансировалась целевыми ассигнованиями, выделяемыми Управлением сельского хозяйства и рыболовства Шотландии, хотя скромная плата за некоторые аналитические услуги была введена еще в 1972 году. С 1987 года колледж стал постепенно вводить плату за консультации и услуги, представляющие прямую выгоду индивидуальным клиентам, реализуя подход, ориентированный на рынок.

Наибольшее распространение модель организации службы на базе университетов нашла в США. Федеральный закон о создании такой службы был принят в 1914 году. В настоящее время она называется “кооперативной”, так как функционирует на основе партнерства с 74 университетами, 130 колледжами сельского хозяйства, 27 колледжами ветеринарной медицины, 59 опытными станциями, 63 школами лесоводства и 3150 офисами службы в административных округах (графствах) на всей территории страны.

В центральном аппарате службы, который образован при Департаменте сельского хозяйства, работают около 200 сотрудников. Главная функция аппарата заключается в коорди-

нации работы всех партнеров в различных штатах страны.

На федеральном уровне комплексными группами экспертов разрабатываются базовые стратегические планы по приоритетным программам деятельности:

- сельскохозяйственное производство;
- развитие экономики сельской местности;
- развитие фермерской семьи;
- молодежные программы;
- природные ресурсы и управление окружающей средой и другие.

В штатах информационно-консультационная служба функционирует на базе государственных университетов на основе контрактов с Департаментом сельского хозяйства. В университетах разрабатываются конкретные программы ИКС, которые реализуются на местном уровне в округах. Профессора и преподаватели университетов в соответствии с их индивидуальными контрактами могут заниматься одним, двумя или всеми тремя видами деятельности: научные исследования, преподавание, консультационная деятельность.

На местном уровне в округах работа с производителями осуществляется через окружные офисы службы. Штат, как правило, делится на несколько региональных территорий в состав каждой из которых входят 15 - 25 округов (county). Руководство службой такого региона осуществляется директором регионального офиса. Местные офисы службы подчиняются университетским службам и занимаются реализацией программ ИКС.

Финансирование службы осуществляется на комбинированной основе, которая предполагает использование различных источников:

- федеральный бюджет;
- бюджет штата;
- бюджет округа;
- гранты и спонсорская помощь;
- коммерческая деятельность.

В некоторых землях ФРГ информационно-консультационная служба строится на базе аграрных колледжей и профессиональных сельскохозяйственных школ. Для преподавателей этих школ достаточно легко завоевать доверие своих бывших студентов, которые становятся фермерами, а часто и местными лидерами, имеющими большое влияние на товаропроизводителей в регионе. Эти взаимоотношения, с одной стороны, помогают более эффективной реализации программ ИКС, с другой стороны, создают условия для улучшения качества преподавания в школах, так как преподаватели по долгу службы должны быть хорошо информированы об инновациях и тенденциях развития сельского хозяйства.

ИКС на базе объединений товаропроизводителей и фермерских организаций

Мировой опыт показывает, что информационно-консультационные службы могут быть созданы на основе объединений товаропроизводителей и фермерских организаций (например, в Дании и на Тайване).

Явными преимуществами такой модели можно назвать следующие:

- служба формируется и управляется непосредственными пользователями, что гарантирует большую степень мотивации обеспечения высокого качества предоставляемых консультационных услуг;
- сотрудники ИКС при такой организационной структуре больше ориентируются на действительные проблемы товаропроизводителей;
- объединения и организации товаропроизводителей предоставляют хорошие возможности для использования индивидуальных и групповых методов работы ИКС;
- служба предлагает консультации практически по всем видам деятельности сельскохозяйственных предприятий.

С другой стороны, такие службы

- предназначены в основном для обслуживания своих собственных членов;
- ориентированы на нужды товаропроизводителей, представители которых пользуются влиянием в их организации (т.е. существует опасность коррупции и использования служебного положения в корыстных целях руководством служб, а также организаций и объединений).

При создании организаций и объединений товаропроизводителей предполагается, что они должны служить коллективным интересам своих членов. Однако на практике это не всегда в полной мере реализуется. В частности, правительства отдельных стран при организации таких объединений преследует цель использовать их как дополнительные инструменты для установления контроля над деятельностью самих товаропроизводителей. И часто данная политика проводится через информационно-консультационную службу, что абсолютно противоречит принципу независимости службы. Очевидно, что такая ситуация не приводит к повышению доверия товаропроизводителей к консультантам и ИКС в целом.

Другим примером нежелательных последствий неправильной организации ИКС на базе объединений товаропроизводителей, которые заняты выращиванием одной (или ограниченного набора) сельскохозяйственных культур или производством другой продукции, предназначенной на экспорт (например, чая в Кении), может служить искусственное ограничение спектра предоставляемых услуг консультациями в узкой области, связанной с технологиями производства, материально-техническим снабжением и сбытом данного вида продукции. Такая система может привести к снижению производства других видов продукции сельскими товаропроизводителями, так как они не получают или получают недостаточно профессиональной помощи по этим направлениям, что ограничивает свободу товаропроизводителей в выборе решений по управлению хозяйством.

Наибольшее развитие данная модель организации службы нашла в Дании, где консультационные центры создаются фермерскими союзами и функционируют под их наблюдением и с их поддержкой.

Консультационные службы в составе коммерческих фирм

Последние десятилетия широкое распространение получило оказание консультационных услуг коммерческими фирмами, занимающимися производством распространением материально-технических ресурсов для сельского хозяйства, разработкой и внедрением новых сортов и технологий и т.п. Для этого в структуре таких фирм создаются специальные подразделения, в обязанности которых вменяется подбор потенциальных клиентов, проведение консультаций по вопросам правильного использования поставляемых фирмой ресурсов или применения предлагаемых технологий.

Организация ИКС в составе коммерческих фирм имеет ряд преимуществ:

- работа таких служб, как правило, организована более эффективно и менее бюрократично, чем государственных;
- службы коммерческих фирм могут привлекать более квалифицированных специалистов благодаря более высокой оплате труда.

Данная модель не лишена и существенных недостатков:

- сотрудники ИКС в соответствии со своим служебными обязанностями должны обеспечивать реализацию интересов фирмы, которые могут, но не обязательно должны, совпадать с интересами товаропроизводителей;
- консультации товаропроизводителям даются агентами службы только в той области, в которой работает фирма. При этом трудно ожидать от консультантов объективных оценок продукции и технологий конкурирующих фирм.

Данная форма организации ИКС нашла широкое распространение во многих развитых странах. Ярким примером может служить консультационная деятельность фирмы KWS Kleinwanzlebener Saatzucht AG (головное предприятие группы KWS), с штабквартирой в г. Айнбек, Германия. Фирма в течение 130 лет работает на рынке семеноводства, подготовки и доработки семян сахарной свеклы, кукурузы, картофеля, зерновых, масличных и кормовых культур в более, чем 50 странах мира. KWS занимается селекцией сельскохозяйственных культур, размножает и подготавливает семенной и посадочный материал.

Фирма заинтересована в рекламе своей продукции, расширении рынка сбыта, увеличении числа клиентов. Этому способствует дополнительная деятельность фирмы по оказанию консультационных услуг в соответствии с направлениями своей деятельности. Фирма дает консультации сельскохозяйственным предприятиям и фермерским хозяйствам по современным технологиям выращивания сельскохозяйственных культур, выбору сортов, каче-

ству продукции, современным направлениям селекции, технологиям производства семян, их доработке и подготовки к посеву и т.п. При этом используется широкий спектр приемов и методов консультационной работы: непосредственная консультация на месте производства, организация полевых дней, демонстрационных опытов, публикация и распространение брошюр и методических материалов и др. Основная часть услуг и обучающих мероприятий проводится на «бесплатной» основе, то есть затраты на консультационную деятельность учитываются в цене на продукцию фирмы.

Государственные информационно-консультационные службы в развитых странах все больше осознают, что коммерческие фирмы играют важную роль в оказании консультационных услуг сельским товаропроизводителям. Они занимают значительное место на рынке консультационных услуг и фактически являются конкурентами для государственных ИКС. Поэтому государственные службы практически поставлены перед фактом существования сильного соперника и стараются больше дополнять, чем дублировать функции служб коммерческих фирм, предлагая те услуги, которые они могут обеспечить дешевле или более высокого качества.

Частные консультационные службы

Частные консультационные службы – широко распространенная в мире модель организации ИКС. Однако ни в одной стране формирование службы не начиналось с организации частных ИКС. Исторический опыт показывает, что главной причиной возникновения консультационных служб практически во всех странах был кризис сельского хозяйства, когда отрасль не способна самостоятельно без государственной поддержки перейти на эффективный путь развития. И лишь после того, как государственная информационно-консультационная служба делает свой вклад в стабилизацию экономического положения отрасли (а на это, как правило, уходит не одно десятилетие), появляются предпосылки и необходимость постепенного перехода к возмещению затрат на консультационные услуги и, возможно, формированию частных консультационных служб.

Частные службы имеют те же преимущества и слабые стороны, что и службы при коммерческих фирмах.

Кроме того:

- считается, что советы частных консультантов более практичны и эффективны, чем полученные от государственных служащих. Консультации, предоставляемые на платной основе, усиливают направленность службы на проблемы пользователей и повышают эффективность взаимоотношений между консультантом и клиентом. Обратная связь (товаропроизводитель – консультант) является более тесной и действенной: клиент, оплачивая консультационные услуги, ожидает значительного эффекта от вложенных средств и предъявляет законные требования к качеству предоставляемых услуг. С другой стороны, частная консультационная служба полностью зависит от заинтересованности товаропроизводителей в получении услуг и желания платить за них. Другими словами, при данной форме организации службы очень высока мотивация к максимальному удовлетворению потребностей клиента в качественных услугах.

В то же время

- частные службы относительно отдалены от государственных институтов, взаимодействующих с сельскими товаропроизводителями, их связи с наукой, системой образования, общественными организациями обычно не столь налажены, как у государственных сотрудников;

- нередко используется практика, когда частные консультанты не только получают свою плату за услуги, но и комиссионные от продажи продукции, которую они рекомендовали, что создает угрозу их объективности;

- существует точка зрения, что взимание платы за услуги снижает доступность сельскохозяйственных консультационных услуг для товаропроизводителей с низкими доходами и из зон рискованного земледелия.

Частные консультационные службы играют важную роль в развитии сельского хозяйства многих стран (например, Англии и Уэльса, Новой Зеландии и др.). Они предостав-

ляют широкий спектр консультационных услуг по управлению хозяйством, маркетингу, финансам и кредитованию, а также по технологиям производства продукции, кормления сельскохозяйственных животных, ветеринарии и т.д.

Частное консультационное агентство ADAS было образовано в 1992 году на базе национальной сельскохозяйственной консультационной службы Англии и Уэльса, которая существовала в течение нескольких десятилетий и обеспечивала фермеров бесплатными советами по техническим и научно-исследовательским вопросам.

Основные функции агентства сводились к следующим:

1). Предоставление информационно-консультационных услуг:

- Правительству по вопросам современных технических знаний и консультаций;
- сельскому населению по общим вопросам (сохранению окружающей среды, содержанию животных, переработке сельскохозяйственного сырья, законодательству, регулированию землепользованию, и т.п.) от имени и за счет средств Правительства;
- клиентам частного и государственного секторов на платной основе;
- Правительству по научным исследованиям, организациям производителей, финансируемым за счет специальных сборов по товарным группам.

2). Проведение работы по государственному регулированию в соответствии с заданиями Правительства.

В момент, когда была введена плата на услуги, ADAS прекратил свое существование в качестве службы extension в общепринятом значении этого понятия, то есть службы, которая занималась развитием и содействовала всем фермерам в применении новых технологий и наилучших методов ведения хозяйства. Государственная служба прошла путь преобразования в организацию, которая находится под влиянием рынка. Сейчас ее единственная ответственность - перед теми, кто готов платить за ее услуги, включая Правительство.

ADAS оказывает широкий спектр платных консультационных, диагностических, аналитических и проектировочных услуг для всех типов сельскохозяйственных предприятий Англии и Уэльса. Большая часть этих услуг оказывается в форме контрактов, заключенных в результате переговоров, и ориентированных на потребности конкретных предприятий/хозяйств. Некоторые из видов услуг, такие как проведение лабораторных анализов, предоставляются на основании утвержденных расценок. После введения платы за услуги число фермеров, обращающихся за советом, сократилось, но затем спрос стал расти по мере того, как пользователи стали преодолевать свое нежелание платить, а альтернативные источники консультационных услуг, предоставляемых поставщиками сельскохозяйственных средств производства, были сокращены в связи с общим спадом производства. По оценкам ADAS, к настоящему моменту число фермерских хозяйств, с которыми он сотрудничает, превысило уровень, достигнутый до введения платности.

Практически аналогичный опыт перевода ИКС с полностью государственного финансирования на принцип хотя бы частичного возмещения затрат накоплен и в других странах. Исследование, проведенное среди стран-членов ОЭСР в конце 1991 года, подтвердило, что в 14 странах, где проводилось обследование, более половины служб получали от 20 до 78% финансирования за счет взимания платы за свои услуги (OECD, 1992).

Таким образом, в мировой практике существует целый ряд моделей организации информационно-консультационной службы для сельских товаропроизводителей. Каждая из описанных моделей требует наличия соответствующих условий для своего развития, связанных с исторически сложившейся ситуацией в стране или регионе, экономическим положением, государственной аграрной политикой, традициями в отрасли и т.д. Все эти условия следует внимательно изучить и иметь в виду при решении вопроса о выборе модели для создания службы в стране или регионе.

5. Функции информационно-консультационной службы АПК

В логике построения функций ИКС отражена реальная картина продвижения инноваций к потребителю информации. В данном случае в понятие инноваций вкладывается широ-

кий диапазон сведений от сложных научных разработок, требующих от ИКС при реализации значительной подготовки, как в кадровом, так и в организационно-технологическом аспектах, до простейших сведений, несущих новизну по маркетингу или даже бытовым и семейным вопросам.

Одной из главных функций является идентификация для целей ИКС законченных научных разработок всех без исключения организаций, действующих в интересах аграрного сектора. Идентификация начинается с составления реестра разработок и описания их реальной значимости. Разработанная методика предусматривает оценку инноваций по нескольким параметрам, в результате чего создается паспорт разработки с последующей оценкой независимой экспертизы. Ранжировка по значимости осуществляется путем формальных (определены методикой) и неформальных (два уровня экспертизы - эксперты в предметной области и общепрофессиональные) процедур. Ранжированный список разработок с паспортами по каждой попадает в базу данных), верхнего уровня (будет описана

ниже) и становится доступным для товаропроизводителей как промежуточный результат по данной функции.

Дальнейшая работа над этим пакетом сводится к формированию плана комплексного освоения инноваций с обоснованием типовых параметров привязки к конкретным территориям. Эти укрупненные блоки опять размещаются в БД и дают возможность администрации регионов принимать решения по их освоению в комплексном виде и с той целью, которая описывалась выше. В случае принятия такого решения ИКС организует весь процесс освоения (от создания коллективов разработчиков и потребителей до анализа реализованного проекта) с постоянным обновлением БД по получаемым результатам.

В процессе формирования инновационных программ определенная доля законченных разработок может представлять локальный интерес и не требует комплексной подготовки к внедрению. Такие задачи формируются в отдельный блок и вносятся в БД.

По этому же методу формируются БД и базы знаний (БЗ) достижений мирового опыта, который идентифицируется специализированными информационными институтами (НИИ-ТЭИагропром, Информагротех и др.) и передового производственного опыта, систематизированного из различных источников.

Как правило, задачи локального применения оформляются в виде экспертных систем, позволяющих путем диалога с ними поступательно приблизиться к принятию правильного решения. Такой подход вызван реальным положением дел в отрасли, когда с переходом на самостоятельную деятельность у многих производителей ощущается нехватка знаний практически во всем диапазоне принимаемых решений. Теперь за спиной большинства из них не стоят специалисты, и даже, если они остались, то рассредоточились по различным структурам с ликвидацией крупномасштабного производства.

В функции ИКС также входят формирование, актуализация и доведение до товаропроизводителей коммерческой информации, охватывающей интересы потребителей, взаимодействующих в рыночном пространстве. Однако ИКС с этой функцией оперирует неоднозначно. Движение информации о рынках сбыта, ценовом мониторинге, оптовых рынках, электронных карточках партнеров различной направленности ИКС осуществляет как вторичное звено передачи информации, черпая ее у специализированных организаций. Формирование обратного потока полностью лежит на ответственности ИКС и является ее прерогативой, когда потоки из низовых структур о запросах, предложениях, инициативах первичных товаропроизводителей обобщаются, обрабатываются и стыкуются со встречными потоками с одной целью - дать первичному пользователю информации исчерпывающий ответ в приемлемые сроки.

Одной из главных функций ИКС является процесс обобщения мнений и запросов первичных товаропроизводителей по интересующим их проблемам, который осуществляется репрезентативным выборочным анкетированием. На основании полученного опыта в этом плане вырисовывается любопытная картина, упомянутая выше. По мере изменений условий жизнедеятельности в отрасли меняются приоритеты в оценке важности тех или иных задач. Достаточно было ввести два-три закона по налогообложению, как задачи технологического, организационного и технического планов потеряли первостепенную актуальность, зафиксированную при двух предыдущих опросах и почти повсеместно выдвинулись правовая и ау-

диторская проблемы. Эта тенденция, видимо, сохранится в ближайшие годы вплоть до полной стабилизации экономики. Поэтому в функции ИКС входит систематическое анкетирование по территориям не только с целью выявления приоритетов, что заставляет корректировать БД и БЗ, но и при возникновении единства мнений формировать пакет заявок для НИУ на разработку подобных задач, если они ранее не разрабатывались.

Особый класс предоставляют задачи локального применения. В частности, в их состав входят изобретения, сорта, породы, препараты и др., которые при освоении дают ощутимый экономический эффект, но не требуют серьезных капитальных вложений в производство. Большинство вновь созданных хозяйств еще долго не сможет выделять средства на прогресс своего производства, поэтому выбор локальных задач для них является актуальной реализуемой деятельностью. И в этой ситуации ИКС должна сыграть ключевую роль, но при определенных условиях. Во-первых, нужно произвести отбор таких задач в особые БЗ и БД, во-вторых, разработать методы их освоения, отличные от тех, что существовали ранее, в-третьих, подготовить ресурсы для пилотного внедрения и, наконец, в-четвертых, осуществить пропаганду их эффекта на конкретном объекте. 88

Отличительной особенностью реализации этого класса задач является то, что с первого и до последнего этапа обобщения низовая структура ИКС играет главную роль. Следует отметить, что подобные задачи реализовывались раньше, как правило, авторами разработок с главной целью - добиться эффекта и получить акт внедрения, а дальнейшее сопровождение, тиражирование мало кого интересовало, так как не было эффективно действующего способа оценки результата. Теперь он может сработать в рамках конкурентной рыночной борьбы. Если силами ИКС создастся реальная возможность повысить эффективность производства в короткий срок, то на этапе становления службы, завоевания реального авторитета в среде производителей подобные задачи играют первостепенную роль. Авторы выделяют пять основных классов задач выполняемых функций всех уровней ИКС АПК России.

Функции ИКС федерального уровня

1. Разработка федеральных программ для решения проблем, имеющих общенациональную значимость, в том числе путем подготовки законодательных актов в области аграрной политики.

2. Координация региональных программ функционирования ИКС.

3. Научно-методическое обеспечение деятельности службы (ориентация научных исследований, разработка программных средств, формирование и поддержание федеральных баз данных и знаний), в том числе разработка и распространение в регионах материалов и документов, касающихся целей, задач, стратегии, функций службы в части:

механизма обратной связи (создание при службе консультационных комитетов, состоящих из представителей отрасли, или непосредственное влияние сельскохозяйственных производителей в процессе принятия решений по всем аспектам деятельности службы);

методов планирования (проведение анализа ситуации, определение потребностей сельскохозяйственных производителей, формулирование приоритетов, распределение финансирования);

методов реализации программ, основанных на знании процессов восприятия, познания и изменения мотиваций, распространения и внедрения инноваций:

эффективности различных методов работы (массовые, групповые и индивидуальные) и их сочетания в зависимости от задач, программ и особенностей инноваций;

4. Взаимодействие с НИИ и вузами в определении направлений научно-исследовательских работ с целью ориентирования их на решение проблем сельских производителей;

5. Подготовка информационных и учебных материалов для средств массовой информации по проблемам, имеющим функциональную значимость, взаимодействие со СМИ;

6. Подготовка совместно с головными отраслевыми НИИ, другими организациями - источниками информации аналитических обзоров по состоянию отрасли и конъюнктуре российского и международного рынков;

7. Интеграция междисциплинарных знаний (результатов научных исследований), разработка практических рекомендаций для региональных служб по проблемам, имеющим общенациональную

значимость, а также решений наиболее сложных проблем сельских товаропроизводителей, которые не могли быть решены на региональном уровне.

Функции ИКС регионального уровня

1. Разработка совместно с районными службами программ по решению проблем, имеющих региональную значимость. Разработка совместно со службой федерального уровня национальных программ, которые будут реализовываться в данном регионе.

2. Информирование службы федерального уровня о проблемах сельских товаропроизводителей в регионе, предложения по их приоритетности.

3. Взаимодействие с организациями в регионе, участвующими в развитии сельского хозяйства (НИИ, ассоциациями сельскохозяйственных товаропроизводителей, поставщиками средств производства, предприятиями агробизнеса) с целью решения проблем товаропроизводителей региона.

4. Подготовка информационно-учебных материалов по региональным проблемам и взаимодействие с региональными средствами массовой информации.

5. Координация программ в районах в рамках программ региональных СМИ с групповыми и индивидуальными методами работы.

6. Информирование региональных органов власти о проблемах сельскохозяйственных производителей, которые могут быть решены на региональном уровне, и совместная разработка программ, нацеленных на их решение.

7. Совместно с НИИ и вузами, поставщиками средств производства, сельскохозяйственными производителями проведение испытаний новых технологий (сортов, пород и др.), обеспечение объективной информацией об инновациях и разработка практических рекомендаций, адаптированных к местным условиям.

8. Участие в обучении, переподготовке и повышении квалификации районных сотрудников службы и товаропроизводителей.

Функции районной службы ИКС

1. Используя арсенал баз знаний и данных всех уровней, собственные знания, знания специалистов района, оперативно отвечать на запросы своих клиентов.

2. Формировать программы освоения инноваций на данной территории, активно участвуя в их реализации.

3. Оказывать помощь товаропроизводителям в принятии производственных и иных решений.

4. Информирование региональной службы и местных органов власти о нуждах и проблемах товаропроизводителей, взаимодействие с целью выработки их решений.

Функции отраслевых специалистов региональных департаментов и управлений сельского хозяйства и продовольствия.

1. Информировать отраслевых специалистов и консультантов райсельхозуправлений о ситуации, тенденциях, результатах научных исследований, инновациях в их отрасли.

2. Помогать консультантам в решении сложных проблем посредством обучения на рабочем месте, проведения краткосрочных семинаров и иных форм обучения.

3. Информировать руководство службой, органы управления о проблемах и потребностях сельских товаропроизводителей в своей отрасли, по которым еще не выработано удовлетворительное решение.

4. Интегрировать знания, полученные из различных источников (научных публикаций, семинаров, передового опыта), для выработки практических рекомендаций по проблемам сельских товаропроизводителей.

5. Разрабатывать программы подготовки и проводить обучение по своему направлению консультантов, районных специалистов, сельских товаропроизводителей и других групп населения.

6. Готовить информационно-учебные материалы для СМИ, демонстраций, публикаций.

7. Взаимодействовать с НИИ, другими источниками информации с целью получения новых знаний. 8. Готовить прогнозы развития отрасли в регионе. **Функции отраслевых специалистов райсельхозуправления**

1. Предоставление информации и рекомендаций по проблемам и потребностям сель-

ских товаропроизводителей по своей отрасли.

2. Обеспечение взаимодействия между сельскими производителями, переработчиками, научными сотрудниками, региональными отраслевыми специалистами, другими сотрудниками службы с целью ориентации на проблемы и потребности сельских товаропроизводителей.

3. Участие в семинарах, конференциях, информационных встречах по своей отрасли, участие в комиссиях с целью разработки программ развития отрасли, проведения обследований.

4. Проведение оценки эффективности программ службы, реализуемых по тематике отрасли в районе.

5. Подготовка информационно-учебных материалов, печатной продукции с рекомендациями по проблемам сельских товаропроизводителей.

6. Обновление и распространение информации об инновациях отрасли для консультантов районной службы.

7. Участие в обучении консультантов и сельских товаропроизводителей, других целевых групп по проблемам отрасли.

Но реализация этих функций требует, прежде всего, продуманной системы подготовки кадров ИКС, когда они должны выйти на уровень профессиональных знаний по реализуемым задачам. Это зачастую не просто осуществить, имея в виду, что в службы приходят специалисты бывших управленческих структур, потерявшие навыки практической работы на производстве и являющиеся специалистами в конкретной области. Поэтому технология их подготовки по конкретным задачам состоит из нескольких этапов с привлечением возможностей ряда телекоммуникационных систем массового пользования.

В частности, обучающий цикл состоит из прямого общения по разработанной программе с авторами разработки или теми специалистами, которые их реализовывали в производстве. Здесь изучается конструкция или свойства, особенности эксплуатации, характер возможных отклонений, способы оценки параметров, методы определения эффективности и т. п. Учеба заканчивается принятием зачета. Дублирующим и контролирующим знания специалистов ИКС являются видео сюжет специализированного видеофильма и печатная продукция в виде методических рекомендаций, инструкций по настройке, применению, контролю.

Таким образом, на первой стадии освоения низовая структура ИКС получает в свое распоряжение исчерпывающий материал по конкретной задаче. Затем, по окончании обучения своих кадров, она самостоятельно организует второй этап непосредственного освоения, привлекая для этих целей местное радио, телевидение, прямые контакты. По завершении этого цикла формируется список желающих внедрить разработку в своем производстве, и из него выбираются те хозяйства, объекты которых лучше всего готовы к освоению.

Третий этап сводится к обучению непосредственных участников силами ИКС (по необходимости возможно привлечение авторов разработки или иных специалистов), а затем непосредственное освоение на объектах с передачей комплектующих устройств, препаратов и т.п.

Заключительный этап освоения связан с сопровождением разработки в эксплуатационном режиме и оценкой реальной эффективности. Пилотные объекты остаются базой ИКС для последующего расширения объемов внедрения. По мере продвижения и тиражирования задачи в базу ИКС по ней вводятся новые скорректированные параметры и уточнения, и она постоянно доступна для товаропроизводителей регионального и федерального уровней ИКС.

Особую значимость среди функций ИКС представляет проблема подготовки кадров, причем она состоит из двух направлений: подготовка кадров всех уровней собственно ИКС и подготовка специалистов-производственников.

В состав программ подготовки кадров ИКС входят процессы формирования и сопровождения БД и БЗ, принципов пользования коммуникационными сетями, технологии взаимодействия с первичными товаропроизводителями, компьютерные технологии, делопроизводство, опыт функционирования зарубежных ИКС.

Особый подбор программ касается штатных и внештатных консультантов районного уровня, через которых собственно и будет осуществляться процесс консалтингового обеспечения. Выше был описан процесс их подготовки по определенному классу задач. Во всех ос-

тальных аспектах их деятельности методы подготовки остаются аналогичными, но длительность и содержание меняются, и элементы знаний и сведений будут соответствовать рассматриваемым проблемам. Как правило, местом обучения будут федеральный и региональный уровни.

Подготовка производителей в рамках функций ИКС более разнообразна по формам и содержанию. Предусматриваются следующие формы: краткосрочные курсы (один-три дня) подготовки по одной-двум инновационным проблемам; среднесрочные (одна-две недели) по проблемам рыночных отношений и комплексному набору инновационных задач; долгосрочные (один-шесть месяцев) по профессиональной подготовке по выбранному направлению. Материальной базой такой подготовки будут центральные и зональные НИИ и вузы. На регулярной основе планируются проведение выставок, аукционов, передач по радио и телевидению в рамках тематики ИКС и самое объемное по времени - общение производителей со штатом ИКС.

Таким образом, система подготовки кадров охватывает основные аспекты функции ИКС и при ее этапной реализации обеспечит рост профессионализма штата ИКС и товаропроизводителей как интегрированной системы передачи знаний в первичное звено производства.

6. Методы деятельности информационно-консультационной службы

Деятельность сельскохозяйственных информационно-консультационных служб направлена прежде всего на развитие людских ресурсов и передачу достижений НТП товаропроизводителям. Одна из важнейших функций ИКС - научить сельских товаропроизводителей формировать свое мнение относительно возникающих или существующих проблем и принимать оптимальные решения по их преодолению.

Для успешной реализации своих функций работники ИКС должны хорошо владеть методами работы службы. Обладая знаниями об использовании в своей деятельности методов, работник информационно-консультационной службы сможет выбирать те из них, которые будут наиболее приемлемы с точки зрения решения стоящих перед товаропроизводителями задач и условий, в которых они работают. Методы работы ИКС подразделяются на массовые, групповые и индивидуальные.

Массовые методы в деятельности ИКС

Массовые методы деятельности ИКС представляют собой различные виды информирования товаропроизводителей с помощью средств массовой информации (СМИ), являющихся одним из важнейших инструментов в деятельности информационно-консультационной службы (публикации в прессе; сообщения, интервью, реклама и др. по радио и телевидению; информирование через Интернет; международные, федеральные и региональные выставки и т.п. Данные методы передачи информации потребителю включают в себя передачу информации с помощью радио, телевидения, аудио- и видеотехники, электронных средств, печатных изданий (специализированные журналы, газеты, брошюры, плакаты, буклеты, официальные сообщения), средств наглядной агитации.

С помощью массовых методов в деятельности ИКС можно быстро и сравнительно дешево донести информацию до большого количества людей. При этом они должны использоваться в тех целях, которым в наибольшей степени отвечают, а именно :

- для распространения новых идей и повышения интереса товаропроизводителей к новшествам;
- для консультирования товаропроизводителей по вопросам, интересующим многих из них;
- в целях предупреждения товаропроизводителей и работников специальных служб о возможных случаях распространения болезней, массовых появлениях вредителей, карантинных сорняках и т.п.;
- в случаях необходимости оказания помощи товаропроизводителям в чрезвычайных ситуациях;
- в целях организации обмена опытом между товаропроизводителями, работающими в данной местности и за ее пределами;

При работе со средствами массовой информации, как инструментами реализации массовых методов ИКС, следует иметь в виду их избирательное воздействие на товаропроизводителей. Это можно пояснить на следующих примерах.

СМИ не могут передавать всю имеющуюся в различных источниках информацию. Решение о том, какую информацию передавать по радио, телевидению или в газетах, принимает, как правило, редактор, владелец СМИ или правительственные органы. Сотрудники ИКС должны работать со СМИ так, чтобы они в своих передачах или статьях освещали вопросы, отвечающие потребностям товаропроизводителей. Только в том случае, если передаваемая информация будет удовлетворять потребностям товаропроизводителей, помогать им в решении их проблем, она будет востребована ими.

Вторая сторона «избирательности» информации заключается в том, что ни один человек не может читать или слушать все, что печатается или передается. Поэтому передаваемая информация должна отбираться очень строго. Информация «вообще» во многих случаях не вызывает интереса у отдельного товаропроизводителя. Основной подход к отбору информации должен заключаться в том, чтобы она вызвала у товаропроизводителей потребность читать, слушать или смотреть, побуждала их к обсуждению прочитанного или услышанного

с окружающими, способствовала более энергичному использованию рекомендуемых перспективных приемов, методов, технологий, техники на практике.

Любое сообщение или публикация должны быть подготовлены таким образом, чтобы они правильно воспринимались слушателями. Поэтому такую информацию перед представлением на широкую аудиторию рекомендуется первоначально проверить на небольшой группе людей. Такая практика позволит убедиться в том, что информация подготовлена достоверно, вызывает интерес и воспринимается правильно.

«Избирательность запоминания» отдельного человека заключается в том, что никто не запоминает всего того, что он когда-либо прочитал, услышал в передачах по радио или увидел по телевизору. Люди стараются не запоминать то, что расходится с их мнением. Обычно запоминаются те детали, которые прежде всего побуждают к обсуждению их со своими соседями, коллегами и т.п. Поэтому сообщения СМИ должны быть лаконичными, носить разъяснительный характер (лишняя информация в СМИ скоро забывается), написаны понятным языком, повторяющимися, чтобы их можно было понять и запомнить, иметь четко запоминающуюся структуру и быть согласованными с другими сообщениями ИКС. Важно, чтобы товаропроизводители находили в сообщениях, передаваемых с помощью СМИ, подтверждение рекомендациям работников ИКС. Эффективными массовыми методами для запоминания информации могут быть интервью с товаропроизводителями, обмен опытом работы и т.п.

Многочисленные исследования в области ИКС показывают, что для сельских товаропроизводителей массовые методы играют значительную роль с точки зрения создания осведомленности и принятия окончательного решения об использовании инноваций. Чаще всего именно через СМИ товаропроизводители получают первую информацию об инновациях.

Выбор конкретных массовых методов в деятельности ИКС необходимо осуществлять, учитывая положительные и отрицательные стороны использования различных СМИ.

Общегосударственная ежедневная печать

Специализированные сельскохозяйственные журналы

Положительные стороны:

- очень высокий уровень компетентности журналистов;
- ориентированы на сельских товаропроизводителей;
- узкая специализация журналистов.
- Оценивая достоинства СМИ при использовании массовых методов в деятельности

ИКС, необходимо подчеркнуть, что они:

- а) способствуют распространению знаний;
- б) приводят к изменению некоторых взглядов товаропроизводителей;
- в) ускоряют инновационный процесс;
- г) способствуют усилению межличностного общения;
- д) укрепляют связи работников ИКС и науки.

Однако разные методы оказывают неодинаковое влияние на товаропроизводителей. И каким бы тот или иной метод ни был хорошим и высокоэффективным, он не может заменить все остальные. Нельзя забывать про выставки, видеофильмы, буклеты, брошюры, средства наглядной агитации, Интернет и другие возможности использовать массовые методы в деятельности ИКС. Только применение всех методов в комплексе принесет наилучшие результаты.

Для того чтобы используемые массовые методы вызвали интерес у товаропроизводителей, сотрудники ИКС, готовя то или иное сообщение, должны ставить перед собой следующие задачи:

- точно формулировать, какую цель преследует данная информация, и какие интересные для товаропроизводителей проблемы поднимаются в ней;
- на каких людей направлена данная информация, каков уровень их образования, какие проблемы их интересуют, и что они знают об этих проблемах.

Чтобы массовые методы в деятельности ИКС давали эффект, пользовались спросом и интересом у товаропроизводителей, представляемая информация должна отвечать следующим требованиям:

Технические аспекты должны излагаться доступным языком, абстрактный язык и жаргон в сообщениях исключается.

Сообщение должно быть структурировано и иметь ясную аргументацию, излагаемые в сообщении идеи должны быть логичными, главные и второстепенные части должны легко отличаться друг от друга.

Основные аспекты в сообщениях должны формулироваться кратко, аргументацию следует направлять на достижение главной задачи. Сообщение или информация должны быть изложены так, чтобы они вызывали стимул у товаропроизводителей прочитать, прослушать, посмотреть их.

Групповые методы в деятельности ИКС

Главное преимущество групповых методов и их привлекательность по сравнению с массовыми методами состоит в более конкретной обратной связи работника ИКС с товаропроизводителями. При использовании групповых методов устанавливаются деловые рабочие контакты работника ИКС с товаропроизводителями, развиваются различные формы взаимодействия между членами групп.

Опыт показывает, что товаропроизводители являются более восприимчивыми к групповым методам в деятельности ИКС, т.к. при их использовании они имеют возможность слушать, принимать участие в обсуждении тех или иных проблем, обмениваться полезным опытом, принимать совместные решения относительно своей деятельности. Наряду с этим, групповые методы помогают товаропроизводителю принимать самостоятельные решения относительно совершенствования своей производственной деятельности, опираясь на опыт своих коллег. Конечно же групповые методы более дорогостоящие в расчете на одного обучающегося по сравнению с массовыми методами. Однако для решения ряда задач в деятельности ИКС они являются более действенными, т.к. обеспечивают прямую и непосредственную связь с товаропроизводителями, оказывают положительное влияние на их производственную деятельность, что в конечном итоге обеспечивает их высокую экономическую эффективность.

При реализации групповых методов формируются целевые группы товаропроизводителей, осуществляется развитие этих групп и совершенствование их деятельности, организуются групповые встречи на регулярной основе и т.п.

Считается наиболее целесообразным размер группы не более 20-40 человек. При применении отдельных групповых методов оптимальный размер группы может составлять до 10-12 человек, например, при проведении групповой дискуссии и меньше (при применении активных методов обучения). Если группа слишком велика, она становится разобщенной, теряет чувство коллективизма, сельские товаропроизводители в этом случае могут чувствовать себя неуютно. В небольших по численности группах появляются возможности установления более тесных контактов между ее участниками.

Групповые методы в деятельности ИКС являются более эффективными, если они предусматривают работу с товаропроизводителями, имеющими схожие проблемы. Часто эти проблемы требуют согласованного действия, например, по защите почв от водной или ветровой эрозии на отдельных территориях района, подверженных этим процессам. Немаловажно и то, чтобы состав членов группы имел примерно одинаковый уровень образования и профессиональных навыков, а также уровень хозяйствования. В противном случае более образованные и высококвалифицированные члены группы будут подавлять остальных ее участников.

Формируя группу, работая с ней, работник ИКС не должен занимать в ней роль лидера, а оставаться лишь советником, консультантом, наблюдателем. Его деятельность должна быть направлена на то, чтобы вносить элементы независимости в деятельность группы, стимулировать группу на развитие инициативы в производственной деятельности, на самостоя-

тельное принятие решения о том, какая помощь информационно-консультационной службы необходима членам группы.

Групповые методы работы с товаропроизводителями включают: лекции, дискуссии, полевые дни, семинары, выставки и т.п.

Лекционная работа

Чтение лекций представляет собой способ устного общения, при помощи которого один человек передает информацию группе слушателей.

Групповая дискуссия

Из всех групповых методов работы ИКС с сельскими товаропроизводителями дискуссия является самым многоцелевым и решает многие задачи. Ее используют для обмена идеями и знаниями, для решения проблем членов группы, для обсуждения мнений и разногласий, для нахождения приемлемых решений по спорным вопросам. Поэтому дискуссии в деятельности ИКС используются довольно часто. Однако не всегда задачи, стоящие перед участниками дискуссии выполняются, т.к. проведение дискуссии требует определенных навыков не только от ведущего, но и от всех ее участников.

Дискуссия - это обмен мыслями, идеями и мнениями между различными людьми. Однако не всякий обмен мнениями является дискуссией. Если говорящий ставит своей целью доказать, что он прав, а остальные не правы, то это спор, а не дискуссия. Если человек просто высказывает свои взгляды и не рассматривает мнения других людей, то это лекция, но не дискуссия и т.п.

Настоящая дискуссия отличается тем, что ее участник в ходе обсуждения получает для себя новую информацию. Он должен быть готов к тому, что правота может быть не на его стороне, и что обмен мнениями и получение новых знаний важнее личного авторитета в какой-либо области (подробнее данный метод рассмотрен в разделе 8. Организация обучения в ИКС).

Полевой день

Полевой день используется ИКС как один из методов передачи информации, распространения новых технологий.

По сравнению с другими методами работы полевой день имеет несколько особенностей:

1. Это эффективный метод изменения отношения сельского товаропроизводителя к достижениям науки и инновационному процессу.

2. В отличие от заранее подготовленной лекции или выставки, обучение на производственном объекте дает прямой доступ сельскому товаропроизводителю к имеющейся информации по определенной проблеме и позволяет на месте наблюдать за процессом. К полученной на производстве многообразной информации товаропроизводитель становится более восприимчив, чем на лекции, а сама информация становится более доказательной.

3. Полевой день предоставляет товаропроизводителю возможность более широкого знакомства и общения с людьми за пределами его хозяйства, улучшения взаимоотношений с другими товаропроизводителями, расширяет его кругозор, позволяет службе ненавязчиво влиять на мотивацию товаропроизводителя.

Полевой день является одним из самых универсальных методов в деятельности ИКС. Но такие практические занятия очень дороги с точки зрения затрат времени, человеческих сил, оборудования и материалов. Поэтому, проведение полевого дня должно быть хорошо продумано, и не должно проводиться просто для заполнения времени.

Для достижения наибольшей эффективности полевой день должен быть хорошо спланирован и организован. Важными шагами в планировании является определение цели полевого дня, места и времени проведения, выбор целевой группы, изучение потребностей и интересов участников полевого дня, организация подготовительных мероприятий и закрепление полученных результатов.

До проведения полевого дня необходимо провести с участниками индивидуальные и групповые дискуссии, выяснить их индивидуальные потребности в решении тех или иных вопросов, которые предполагается рассмотреть в период полевого дня, а также определить количество его участников. Принимая во внимание количество участников необходимо заказывать транспорт с соответствующим числом мест, где участники могли бы удобно разместиться.

Очень важно через определенный период времени после проведения полевого дня организовать повторную групповую встречу для того, чтобы оценить полезность его проведения.

Индивидуальные методы в деятельности ИКС

Личные контакты с товаропроизводителями исключительно важны в работе сотрудника консультационной службы и незаменимы для налаживания и поддержания хороших отношений между ними. Личное влияние работника ИКС может стать решающим фактором в момент принятия клиентом принципиального решения.

Индивидуальные методы деятельности ИКС представлены различными формами, основные из которых рассмотрены ниже.

Посещения хозяйств

Посещения хозяйств - наиболее распространенная форма контактов между консультантом и товаропроизводителем. Поскольку такие посещения в целом требуют очень много времени, очень важно заранее знать цель визита и четко его планировать. Посещения хозяйств могут иметь цели:

- познакомить консультанта с товаропроизводителем;
- расширить знания консультанта о проблемах товаропроизводителя;
- реализовывать новейшие рекомендации или контролировать их применение и дать оценку полученным результатам;
- вызвать заинтересованность товаропроизводителей и стимулировать их принимать участие в контакте с консультационной службой и др.

Посещения хозяйств сотрудниками ИКС осуществляются на плановой основе или по вызову товаропроизводителя при возникновении у него каких-либо проблем.

Посещение хозяйства будет успешным при соблюдении сотрудником ИКС следующих правил:

- о встрече (если это возможно) договаривайтесь заранее;
- тщательно продумайте цель визита;
- предварительно просмотрите записи и информацию по хозяйству;
- заранее подготовьте рекомендации того или иного специалиста, если это необходимо;
- дату и время посещения внесите в общий график своей работы.

Полезно вести записи о посещениях хозяйств. Записи можно заносить в обычный блокнот, в котором фиксируются самые необходимые детали всех визитов (дата, цель, проблемы, выводы и т.п.). Такая система очень помогает в работе, но особенно ценна при смене консультантов. Такие записи помогают четко оценить динамику развития хозяйства и сохранять преемственность в работе сотрудников ИКС. Исходя из этого положения сотрудникам ИКС рекомендуется вести специальные журналы учета посещения хозяйств с накоплением соответствующей информации за ряд лет.

Посещение товаропроизводителем офиса ИКС

Товаропроизводители часто сами посещают офис ИКС. Чем интереснее товаропроизводителю сотрудник информационно-консультационной службы, тем выше вероятность того, что товаропроизводитель его посетит в офисе. Такие визиты занимают у сотрудника ИКС меньше времени, чем если бы он сам посещал хозяйство.

Сотрудник ИКС не всегда может знать, когда именно товаропроизводитель посетит его офис, однако нужно сделать так, чтобы посетитель чувствовал себя достаточно комфортно. Для этого офис должен быть оборудован специальным местом для посетителей, на две-

рях сотрудников ИКС должны быть таблички с их должностями, фамилиями и именами, на досках объявлений должна быть актуальная информация, на журнальном столике для посетителей специальная периодическая литература и т.п.

Записи о визитах товаропроизводителей необходимо заносить в базу данных и периодически обрабатывать их.

Приведем несколько рекомендаций по правильной организации этого мероприятия:

- с посетителем необходимо приветливо поздороваться;
- необходимо узнать имя посетителя, какую организацию он представляет и какую должность в ней занимает;
- необходимо узнать у посетителя интересующий его вопрос или кого он хотел бы видеть;
- желательно уточнить, была ли встреча с посетителем назначена предварительно;
- следует пригласить посетителя присесть и подождать, пока о его прибытии не будет доложено, не освободится соответствующий сотрудник ИКС и т. п.;
- желательно иметь в офисе ИКС специальную книгу посетителей и попросить посетителя занести в нее сведения о себе;
- смотря по обстоятельствам, можно предложить посетителю просмотреть буклеты, каталоги, газеты, журналы и т. п., выпить кофе или чай и др.;
- по возможности необходимо дать посетителю необходимые пояснения; проводить посетителя к месту встречи или объяснить, как к нему пройти.

Письма

Работники консультационной службы общаются с товаропроизводителями в ряде случаев с помощью писем (по почте, по факсу, по электронной почте). Письма могут последовать за визитом сотрудника ИКС в хозяйство, а могут также посылаться из-за того, что товаропроизводитель по какой-либо причине не смог посетить офис ИКС и т.п.

Рекомендации по правильной подготовке писем представлены в разделе 7. Психологические аспекты деятельности ИКС.

Другими индивидуальными методами деятельности ИКС являются беседы по телефону, которыми пользуются очень часто в ИКС и неформальные контакты, которые возникают, как правило, при посещении всевозможных выставок, ярмарок, семинаров и т.п.

4. Управление ИКС

Важным элементом управления ИКС является правильное принятие ***управленческих решений***. Каждый руководитель ИКС должен принимать управленческие решения:

- в пределах своей компетенции;
- в пределах стоящих перед управляемым им объектом задач;
- в строгом соответствии с действующими юридическими нормами.

Управленческое решение это акт деятельности работника управления, направленный на достижение желаемой цели и содержащий методы и средства достижения этой цели в данной конкретной сфере деятельности.

Процесс разработки и принятия управленческих решений в деятельности ИКС имеет строгую логическую структуру и требует определенной последовательности в зависимости от характера и типа принимаемых решений. Но в любом случае все стадии этой работы подразделяются на *подготовительные, основные и заключительные*. Если принимается долгосрочное решение - значительно увеличивается объем работ подготовительного этапа, принятие же оперативных решений требует относительно большего объема работ на заключительной стадии.

На ***подготовительном этапе принятия решения*** руководитель любого уровня должен начинать работы с оценки ситуации. В понятие «ситуация» включается весь комплекс

внешних и внутренних условий, которые требуют принятия решения с целью оказать воздействие на управляемую систему и перевести ее в новое состояние.

После оценки ситуации формулируется цель принимаемого решения. Под целью понимается желаемое состояние объекта, полученное в результате эффективного решения сложившейся ситуации.

В сложных ситуациях бывает невозможно выделить однозначную цель принимаемого решения. Тогда общая цель складывается из ряда целей частного характера. Чтобы упорядочить такой процесс, применяется так называемое «дерево целей», в котором промежуточные цели обязательно должны вести к достижению главной, основной.

Для отобранных вариантов проводится прогнозирование результатов их выполнения. В процессе рассмотрения прогнозов учитывается вероятность решения в соответствующие сроки, потребность в различных ресурсах для каждого из вариантов и другие параметры. В процессе прогнозной оценки вариантов решения необходимо учитывать не только прямые последствия выполнения решения, но и возможные косвенные влияния на различные стороны деятельности ИКС.

В результате такой работы выбирается вариант решения, имеющий преимущества по критерию, наибольшую вероятность выполнения и реализация которого не принесет отрицательных прямых и косвенных последствий.

Отобранный вариант рекомендуется обсудить со специалистами и будущими исполнителями, что позволяет его детализировать, внести необходимые уточнения, сделать решение более четким, законченным, реальным и желаемым в исполнении. После завершения этого процесса решение принимается лицом или органом в той системе управления, в чьей компетенции находится вопрос.

Принятие решения оформляется определенным документом - приказом, распоряжением, постановлением, протоколом, инструкцией и т.п. Любая форма управленческого решения должна содержать:

- четкую и определенную цель;
- точный адрес;
- сроки исполнения;
- пути и средства выполнения.

На *заключительном этапе принятия управленческого решения* организуется контроль над его выполнением (мониторинг). В ходе мониторинга выполнения управленческих решений основное внимание необходимо обращать на достижение промежуточных и конечных результатов.

Основной задачей контроля процесса реализации управленческого решения является не только выявление отклонений от заданной решением программы действий, но и, прежде всего, своевременное принятие необходимых мер для устранения этих отклонений. Следовательно, мониторинг должен осуществляться на основе объективной фактической информации о результатах реализации решения. При организации контроля исполнения нужно стремиться избегать влияния различного рода субъективных факторов, которые искажают истинное положение дела.

В практической деятельности руководителей ИКС нередко возникает необходимость внести коррективы в принятое управленческое решение. Отдельные руководители стремятся избегать изменения своих решений, опасаясь подорвать свой авторитет среди подчиненных. Однако правильная и своевременная корректировка решения обеспечивает его более полное и успешное исполнение, так как дает возможность учесть изменившиеся обстоятельства, создавшиеся в процессе его реализации.

Завершается заключительный этап принятия управленческого решения анализом его выполнения. Здесь необходимо правильно и объективно определить следующие моменты:

- намеченные и фактически использованные ресурсы для получения результата;
- степень участия работников в процессе реализации решения;
- качество и полноценность выполнения решения;
- своевременность реализации управленческого решения;
- допущенные ошибки в процессе достижения поставленной цели.

Мотивация труда в ИКС

Осуществлять руководство и контролирование работы сотрудников ИКС намного труднее, чем во многих других организациях. Это обусловлено тем, что консультанты, как правило, работают в большой удаленности друг от друга, их функции связаны с выполнением многочисленных и различных по содержанию задач.

Из-за специфики работы службы для достижения ее целей исключительно важна мотивация персонала. Организация ИКС будет работать эффективно только в том случае, если ее сотрудники лично убеждены в значимости своей работы, и в том, что они должны выполнять свою работу на высоком уровне. Более того, если они верят в то, что делают, им легче удастся убедить сельских товаропроизводителей осуществить желательные изменения. Сельские товаропроизводители обычно очень восприимчивы к тому, как сотрудник службы относится к своей работе, и в какой форме дает совет.

Каждый сотрудник информационно-консультационной службы, чтобы быть действительно заинтересованным в результатах своей деятельности, должен четко представлять свои задачи и функции, а также осознавать, что эта деятельность важна и необходима для сельских товаропроизводителей. Кроме того, он должен быть уверен, что поставленные перед ним задачи реалистичны, а ресурсы достаточны для достижения поставленной цели. У него снизится мотивация, если он окажется не в состоянии выполнить свои задачи в отведенное время или с имеющимися ресурсами.

Значимость работы сотрудника ИКС в его собственных глазах также возрастет, если его мнение и информация, которую он предоставляет руководству, будут учитываться в процессе формирования стратегии службы, разработки долгосрочных и краткосрочных программ, а также при принятии управленческих решений.

Для каждого сотрудника ИКС естественно иметь собственное представление о том, как должно развиваться сельское хозяйство в данном регионе. И он будет заинтересован содействовать этому развитию, если программа информационно-консультационной службы примет то же направление. Поэтому желательно, чтобы стратегия развития сельского хозяйства региона обсуждалась открыто с сотрудниками организации всех уровней.

Мотивация сотрудников информационно-консультационной службы также зависит от системы материальных и моральных поощрений.

В мировой практике в информационно-консультационной службе используют различные приемы мотивации, например, такие как:

- ***прикрепление к наставнику*** - менее опытный сотрудник может работать под наставничеством более опытного коллеги, что может оказать мотивационный эффект на обоих партнеров в их взаимодействии;
- ***ротационные задания*** - сотруднику может быть временно поручено выполнение задания по другому направлению или работа в другом отделе, что позволит расширить его умения и навыки;
- ***перекрестная подготовка*** - подготовка сотрудников к выполнению должностных обязанностей друг друга позволяет обеспечивать выполнение заданий, когда кто-либо отсутствует на работе и дает возможность расширить квалификацию;
- ***проекты развития*** - сотрудникам может быть поручено задание, нацеленное на достижение задач подразделения, но также, способствующее развитию их способностей;
- ***командный подход*** - сотрудник может работать как участник команды для расширения своих контактов и развития способности взаимодействовать с другими людьми;
- ***специальные задания*** - сотруднику может быть предоставлена возможность работать по специальному проекту для обогащения его личного опыта;
- ***возможность работать творчески*** - у сотрудников должна иметься возможность использовать в своей работе творческий, инновационный подход;
- ***«лакомый кусочек»*** - сотруднику может быть поручено выполнение очень привлекательной работы с ощутимыми результатами;

- **возможность изучения/познания** - подготовка или другая возможность дополнительного обучения и повышения квалификации может использоваться как стратегический подход в развитии способностей сотрудника;
- **обеденная стратегия** - во время обеда, отдыха руководитель может проявить интерес к деятельности сотрудника, к его советам по улучшению работы службы; у сотрудника также можно узнать его ощущения о том, как идут дела, и какие задания его особенно заинтересовали.

Ни один из вышеприведенных приемов мотивации не дает стопроцентных результатов, но по всем направлениям обязательно требуется готовность и стремление руководителя находить новые возможности для повышения мотивации сотрудников ИКС.

Контроль в деятельности ИКС

Для информационно-консультационной службы важным является и правильное осуществление контроля путем сравнительной оценки реально достигнутых результатов с запланированными. Контроль важен для корректировки планов и выполнения соответствующих действий в деятельности ИКС.

Некоторые люди (и руководители, и подчиненные) воспринимают контроль как карательную меру, что неправильно. Контроль является естественным элементом процесса управления.

Контроль должен быть экономически эффективным (выгоды, получаемые от контроля должны значительно превышать затраты на его проведение); меры контроля должны быть приемлемы для тех, на кого они направлены (они могут привести к снижению эффективности деятельности службы, если отдельные сотрудники, на которых они воздействуют, будут чувствовать их вред); меры контроля должны быть четко увязаны с планами службы (они должны иметь стратегическую направленность, концентрируясь на отклонениях от планов организации); контроль должен быть точным и беспристрастным.

Контроль является непрерывным процессом, состоящим из трех взаимосвязанных элементов:

- установление стандартов (норм, показателей и т.п.);
- сопоставление фактически достигнутого с установленными показателями;
- закрепление успеха/корректировка недостатков.

Информационно-консультационная служба должна устанавливать количественные и качественные показатели, которые возможно проверить, в каждой сфере своей деятельности: повышение квалификации руководителей, результаты деятельности работников и их отношение к работе, материальные и финансовые ресурсы, рентабельность и т.п. Показатели могут базироваться на предыдущих результатах, мнении руководства или анализе.

Сопоставление фактически достигнутого с установленными показателями - это сравнение того, что фактически получено, с тем, что должно было бы быть в соответствии с установленными показателями. Грамотные руководители не ждут окончания периода реализации задач, чтобы выявить отклонения от показателей, а регулярно проводят мониторинг промежуточных показателей.

Закрепление успеха/корректировка недостатков позволяет грамотным руководителям преодолевать негативное восприятие контроля подчиненными; анализировать недостатки, определяя их природу, масштабы проблемы и необходимость корректирующих действий; быстро и четко воздействовать на итоговые результаты деятельности с ориентацией на будущее.

В деятельности информационно-консультационной службы используются различные методы контроля:

- *постоянно используемые методы контроля;*
- *периодически используемые методы контроля;*
- *нерегулярные методы контроля.*

Постоянно используемые методы контроля - такие меры контроля, которые должны применяться всегда. Это самоконтроль, групповой контроль, процедуры и правила.

Самоконтроль. Ни одна организация не может эффективно функционировать длительное время, если ее сотрудники не осуществляют самоконтроль, необходимый для выполнения своих заданий. Самоуважение и инициативность являются основными источниками самоконтроля.

Групповой контроль. Определяя приемлемые или неприемлемые нормы поведения, группа оказывает сильное воздействие на отдельных ее членов. Например, что одевать на работу, что пить, даже как думать по отдельным вопросам и т.п.

Процедуры и правила. Обычно отражают прошлый опыт управления, могут регламентировать принятие определенных решений, распределение ресурсов и т.п. Должным образом применяемые современные правила и процедуры могут эффективно контролировать индивидуальное или групповое поведение сотрудников ИКС.

Периодически используемые методы контроля. Используются для конкретных временных интервалов. Они включают в себя информационную систему управления, статистические данные, регулярные отчеты, аудит и бюджеты.

Информационная система управления. Представляет собой механизм, разработанный для сбора, агрегирования, сопоставления, анализа и распространения данных в форме информации. Информационная система управления обеспечивает эффективность принятия решений.

Статистические данные. Для осуществления контроля важны данные, как за прошлые периоды, так и текущие, прогнозируемые. Они должны быть представлены в удобной форме. Для конкретных целей могут использоваться таблицы, схемы, диаграммы, графики и др.

Регулярные отчеты. В ИКС касаются фактов за конкретный период времени и обычно готовятся посредством использования финансовых, кадровых, программных и других материалов.

Отчет должен иметь конкретную цель, реализация которой может повысить эффективность управления, он должен быть хорошо спланирован и структурирован, достаточно кратким и написан простым языком.

Аудит. Представляет собой регулярную и независимую оценку различных направлений деятельности. Используемые должным образом результаты аудита - конструктивное средство, оказывающее значительную помощь руководителям ИКС.

Бюджеты. Широко используемое средство для управленческого планирования и контроля. Они помогают сохранять ресурсы и обеспечивать их эффективное использование. Затраты на составление бюджета должны быть взвешены относительно его значимости как инструмента контроля.

Нерегулярные методы контроля используются для конкретных целей. Они включают в себя специальные отчеты, личное наблюдение и контроль за ходом реализации проектов.

Специальные отчеты. Метод применяется в случаях необходимости проведения более глубокого анализа какой-либо сферы деятельности ИКС. Отдельным руководителям, рабочим группам может быть поручено собрать информацию для подготовки специального отчета. Квалифицированный аналитик (или их группа), подготовивший специальный отчет, может сделать значительный вклад в развитие информационно-консультационной службы. Изучение и анализ различных направлений деятельности может вскрыть неэффективность и дать возможность их совершенствования.

Личное наблюдение. Используют грамотные руководители для получения достоверной информации из первых рук. Используя этот метод, руководители осведомлены о происходящем на местах и способствуют улучшению отношений между сотрудниками службы и клиентами.

Контроль за ходом реализации проектов. Может осуществляться по разным схемам с использованием временных и иных параметров по специальным графикам, таблицам и иным формам.

Таким образом, контроль представляет собой процесс обеспечения эффективного выполнения задач ИКС и одной из важнейших функций руководителей. Работники управления службы должны уметь грамотно применять методы контроля и регулярно использовать их в своей повседневной деятельности.

Совершенствование управления ИКС

Успешная работа ИКС поддерживается постоянным совершенствованием управления ею. Постоянное совершенствование управления службой в соответствии с конкретными задачами и потребностями ее развития является закономерным процессом, способствующим росту и развитию всего сельскохозяйственного производства.

Нельзя превращать работу по совершенствованию управления ИКС в кампанию. Все мероприятия должны быть обоснованы, опираться на предварительный анализ системы управления и выявление в ней недостатков, варианты улучшения управления должны быть оценены и из них выбран лучший.

Работа по совершенствованию управления службой должна осуществляться в три основных этапа:

1. Подготовительные работы (изучение существующего состояния проблемы).
2. Разработка мероприятий по рационализации управления.
3. Реализация разработанных мероприятий.

Кадры в ИКС

Укомплектование ИКС высококвалифицированными сотрудниками и специалистами является залогом успешного выполнения поставленных перед ней задач.

В последнее время все большее распространение получает практика, когда кандидатов просят выполнить какое-либо задание, отражающее суть его последующей работы (своего рода тестирование). Эти тесты могут быть частью анкетирования или организованы во время собеседования. По каждой из категорий сотрудников ИКС тесты разрабатываются на основе их должностных функций и относительной значимости конкретных видов заданий в выполнении их работы.

Собеседование при подборе персонала ИКС

Заключительным этапом процесса подбора персонала службы обычно является собеседование. Его цель - выявить, насколько хорошо будет справляться с работой прошедший предварительный отбор кандидат. Для сглаживания необъективности и предвзятости людей, проводящих собеседование, рекомендуется проводить структурированные собеседования.

При данном подходе к организации собеседования используется стандартный набор вопросов, которые задаются всем кандидатам. Основная цель такого опроса заключается в сборе общей информации, которая впоследствии может быть проанализирована систематическим образом. Если проводящий собеседование задает кандидатам разные вопросы, то при проведении анализа у него не будет единой основы для последующего сравнения результатов.

Это не означает, что собеседование не может проводиться в гибкой форме. Вопросы должны задаваться в логической последовательности, но кандидатам должна быть предоставлена возможность разъяснять свои ответы. Вопросы при собеседовании должны быть направлены на выявление знаний, навыков и способностей, которые составляют минимальные квалификационные требования для данной работы.

Собеседования предназначены для интеграции всей предварительно собранной информации (анкета-заявление, экспресс-интервью, тестирование, информация от третьих лиц и др.). Накопленная информация может быть противоречивой, поэтому проводящим собеседование важно выяснить действительное положение дел для принятия обоснованного решения. Проводящие собеседование должны сравнивать кандидатов по отношению к квалификационным требованиям, а не к другим кандидатам.

В разных странах кадровые собеседования имеют свою специфику:

Британский метод - основан на личной беседе кандидатов с членами кадровой комиссии. Члены кадровой комиссии интересуются родословной кандидата, традициями семьи, местом, где он получил образование и т.п. Если кандидат успешно отвечает на заданные вопросы, то он быстро принимается.

Немецкий метод - основан на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями известных личностей. Экспертная комиссия из компетентных специалистов анализирует представленные документы с рекомендациями и следит за правильностью их оформления. Кандидаты на вакантные места проходят целый ряд обязательных строгих процедур, разделенных по времени.

Американский метод сводится к проверке интеллектуальных способностей, психологическому тестированию с использованием компьютеров и наблюдению за кандидатами в неформальной обстановке (например, во время званного обеда, презентации и т.п.). При этом обращается особое внимание на потенциал человека и недостатки его личности.

Китайский метод основан на письменных экзаменах и имеет исторические традиции. Кандидаты пишут ряд сочинений и поэм, доказывая знания классики, истории, легкость слога и стиля письма. Успешно сдавшие все экзамены, пишут заключительное сочинение на тему текущей политики. Выдержавшие и этот экзамен принимаются на работу, а их служебное положение зависит от полученной отметки.

По итогам собеседования делается окончательная оценка кандидатов, выбирается лучший и назначается на вакантную должность.

Оценка персонала ИКС

Одним из важных элементов работы с персоналом ИКС является его оценка. Существует много методов оценки результатов деятельности сотрудников службы. В большинстве консультационных служб есть свои системы оценки кадров. Они варьируются от простых комментариев руководителя до различных видов официальных систем оценки. Хорошо разработанная система оценки персонала может повысить эффективность их работы, служить инструментом развития и обеспечивать основу для решений по кадровой политике службы.

Для оценки персонала ИКС могут применяться отдельные методы или их сочетания:

- *источниковедческий (биографический)* - исходя из анализа кадровых данных по заявлению, личному листку по учету кадров, автобиографии, документам об образовании, характеристике, рекомендациям и т.д. делаются логические заключения о семье, образовании, карьере, чертах характера и т.д.;
- *интервьюирование (собеседование)* - беседа с работником в режиме «вопрос - ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке;
- *анкетирование (самооценка)* - опрос работника с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа;
- *социологический опрос* - анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека и построение диаграммы качеств личности или обработка полученных данных иным способом;
- *наблюдение* - наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановке методами фотографии рабочего дня или моментных наблюдений;
- *тестирование* - определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью «ключей»;
- *экспертные оценки* - формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника;
- *критический инцидент* - создание критической ситуации и наблюдение за поведением работника в процессе ее разрешения (конфликт, необходимость принятия сложного решения и т.п.);
- *ранжирование* - сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение их по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе);
- *программированный контроль* - оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов;

- *экзамен (зачет, защита бизнес-плана и др.)* - контроль профессиональных знаний и умений, предусматривающий предварительную подготовку оцениваемого по определенному кругу проблем с последующей публичной презентацией проделанной работы;
- *самоотчет (выступление)* - письменный отчет или устное выступление руководителя или специалиста службы перед коллективом с анализом выполнения плана работы и личных обязательств;
- *комплексная оценка труда* - определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и результативности труда и сравнение их с предыдущим периодом или нормативом с помощью весовых коэффициентов;
- *аттестация персонала* - комплексный метод оценки персонала, использующий другие методы для определения аттестационной комиссией соответствия кандидата вакантной или занимаемой должности и последующего анализа ответов для определения потенциала оцениваемого.

Системы оценки базируются на анализе особенностей работы сотрудников службы. Учитываемые показатели описывают фактические достижения или результаты деятельности работников. Специалисты, предоставляющие оценочную информацию, регулярно и систематично наблюдают за выполнением работ сотрудниками службы, а также проходят соответствующее обучение.

Цель и использование результатов оценки излагаются в положении о кадровой политике информационно-консультационной службы. Разрабатываются процедуры, определяющие, какие системы оценки будут использоваться для конкретных видов работ, как часто будут проводиться оценки, какова требуемая документация и т.д.

У отдельных сотрудников ИКС должен быть доступ к результатам оценки их работы. Обычно предусматривается официальная процедура опротестования оценки с целью обеспечения беспристрастного рассмотрения спорных вопросов (особенно важно в случаях принятия решений об увольнении, снижении заработной платы сотрудникам службы за плохую работу и т.п.).

Система оценки персонала информационно-консультационной службы должна быть экономичной, затраты на ее проведение должны соотноситься с преимуществами, которые могут быть получены в результате ее реализации и использования результатов.

Для того, чтобы система оценки эффективно работала на развитие службы, принципиально важны несколько компонентов:

- *достоверность* - совместимость результатов оценки (непротиворечивость), то есть результаты у различных специалистов, проводящих оценку деятельности одного и того же сотрудника, не должны сильно различаться;
- *значимость* - ориентация оценки на конкретные должностные обязанности и основание на измеримых и объективных критериях;
- *стандартизация* - проведение оценки в рамках стандартизированных и контролируемых условий;
- *практичность* - система оценки должна достигать своих целей эффективным способом (выгоды от использования системы оценки превышают затраты на ее разработку и применение);
- *правомочность* - соответствие системы оценки трудовому законодательству;
- *подготовка людей, проводящих оценку* - для обеспечения процесса осуществления оценки на соответствующем уровне, развития навыков наблюдения и оценки, совершенствования способов проведения оценки и т.д.

В результате оценки персонала ИКС могут быть сформированы следующие документы:

- *результаты тестирования (экзаменов) профессиональных знаний и умений;*
- *социально-психологический портрет личности;*
- *оценка деловых и моральных качеств сотрудника;*
- *оценка уровня квалификации работника;*
- *заключение аттестационной комиссии;*
- *анализ вредных привычек и увлечений сотрудника;*

- *медицинское заключение о работоспособности работника и т.д.*

В Российской Федерации наиболее распространенным методом оценки персонала является аттестация. Аттестация - это форма комплексной оценки кадров за определенный период времени (как правило, от 3 до 5 лет), по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении, увольнении работника и т.п.

Процесс аттестации кадров состоит из трех этапов:

- *подготовительный этап* - подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование коллектива организации о сроках и порядке проведения аттестации;
- *основной этап* - организация работы аттестационной комиссии по подразделениям службы, оценка отдельных работников, принятие решений, обработка результатов;
- *заключительный этап* - подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу или повышение квалификации, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию и др.

Оцениваемых характеристик в таких оценочных формах могут быть десятки. Оценки по отдельным характеристикам в зависимости от их значимости для сотрудников информационно-консультационной службы могут увеличиваться с помощью специальных коэффициентов. Обработав полученные материалы, оценивающие работника специалисты могут сделать соответствующие выводы о целесообразности использования работника (повышении его по службе, передвигении, увольнении и т.п.) и дать ему рекомендации по совершенствованию его деятельности.

Особенности обучения взрослых

Разрабатывая планы занятий, необходимо тщательно подойти к выполнению следующего этапа разработки программы обучения – подбору методов обучения.

Каждая из категорий обучаемых имеет свои особенности. Важно иметь в виду, что в процессе обучения, как правило, приходится иметь дело с особой категорией обучаемых – взрослыми слушателями, обучение которых имеет свои особенности.

Особенности взрослого учащегося:

- слушатели приходят учиться обдуманно, они больше стремятся к знаниям;
- они более целенаправленны, чем другие учащиеся;
- взрослые сами принимают решения о своем обучении;
- они предпочитают сами формулировать задачи обучения или принимать в этом участие;
- взрослые хотят, чтобы к ним относились при обучении в соответствии с их уровнем компетентности и опыта;
- они бывают более сосредоточены на учебе, чем другие учащиеся;
- они более заинтересованы в получении значимой информации;
- слушатели опираются на свой накопленный опыт и знания, которые повышают их способность к обучению;
- взрослые более мотивированы для обучения, чем другие учащиеся;
- они готовы взять ответственность за обучение;
- взрослым, как правило, ясно, какие знания они хотят получить;
- они больше стремятся к знаниям, чтобы самостоятельно решать свои проблемы;
- они нацелены на практическое применение и использование полученных знаний.

При обучении взрослых особое внимание необходимо уделять наглядным средствам обучения, активным методам преподавания. Исследования ученых показывают значительно более высокий эффект запоминания учащимся материала при сочетании словесной презентации и наглядного представления материала.

Методы обучения в ИКС

«Мозговой штурм»

Правила проведения «мозгового штурма». До начала проведения «мозгового штурма» необходимо определить:

Применим ли данный метод для решения этой проблемы?

Подходит ли величина группы участников для применения этого метода?

Какие знания получают обучающиеся при решении проблемы?

«Мозговой штурм» требует полного раскрепощения мысли, свободы воображения. Оптимизм и уверенность увеличивают умственную и психологическую энергию человека.

В процессе «мозгового штурма» участники высказывают любые предложения, мысли, идеи по конкретному вопросу (проблеме). Как бы фантастична не была идея, выдвинутая кем-то из участников, она принимается во внимание, так как любое предложение может быть началом практического решения. Категорически запрещены взаимные замечания и промежуточные оценки. Не допускается предположение, что данная проблема не разрешима.

Убедите участников, что обсуждаемая проблема не может быть решена только известными способами. Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.

В ходе «мозгового штурма» допускаются и приветствуются дополнительные альтернативы решения, разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнить и развить их идеи. Иногда переосмыслению проблемы способствует ее обратная постановка.

Решение задачи может быть найдено в других сферах. Разрешается менять параметры в задаче.

Участник группы должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.

Во время обсуждения нет ни начальников, ни подчиненных - есть ведущий и участники. Надо четко требовать соблюдения выбранных ролей. Не ждите одобрения или осуждения Вашего предложения со стороны коллег, не обращайтесь за поддержкой к организатору «мозгового штурма».

В процессе «штурма» меньше думайте о возможных последствиях. Следует воздерживаться от перешептываний, переглядываний, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками.

Попытайтесь с самого начала убедить себя, что положительное решение данной проблемы имеет для Вас важное значение, и держаться этого мнения до конца «мозгового штурма».

При классическом применении «мозгового штурма» выделяются две группы исполнителей:

- генераторы идей;
- аналитики.

Первые генерируют самые различные идеи и фиксируют их с помощью различных технических средств (записывают на магнитофон, видеопленку, бумагу и т.п.), а вторые из предложенного материала стараются выбрать все полезное и найти решение проблемы.

На практике, в ходе проведения обучающих мероприятий при проведении «мозгового штурма» все обучающиеся сначала выполняют роль генераторов идей, а затем аналитиков.

Метод анализа конкретных ситуаций или метод «кейс-стади» (“case study”)

Этот метод обучения начал применяться еще в начале XX века в области права и медицины и получил название от английского термина “case study”, который буквально может быть переведен как «изучение ситуации». Он занимает особое место среди методов активного обучения как наиболее приближенный к практике. Сущность метода заключается в активном процессе обсуждения или решения конкретной ситуации, когда учащиеся закрепляют теорию принятия управленческих решений на реальных ситуациях.

Задача преподавателя состоит в подборе соответствующего реального материала, а учащиеся должны решить поставленную проблему и получить оценку окружающих (членов других групп и преподавателя) своих действий. При этом нужно понимать, что возможны различные варианты решения проблемы. Поэтому преподаватель должен помочь обучающимся рассуждать, дискутировать, спорить, а не навязывать им свое мнение. Обучающиеся должны понимать с самого начала, что риск принятия решений лежит на них, а преподаватель только поясняет последствия риска принятия необдуманных решений.

Роль преподавателя состоит в направлении беседы или дискуссии, например, с помощью проблемных вопросов, в побуждении обучающихся отказаться от поверхностного мышления, в вовлечении всех членов группы в процесс анализа кейса и поиска вариантов решения.

Периодически преподаватель может обобщать, пояснять, напоминать теоретические аспекты или делать ссылки на соответствующую литературу. Для повышения интенсивности работы группа разбивается на подгруппы.

Метод кейсов способствует развитию умения анализировать ситуации, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант и составлять план его осуществления. Если в течение учебного цикла такой подход применяется многократно, то у учащихся вырабатывается устойчивый навык решения практических задач. Многие специалисты согласны с тем, что эффект от этого метода достигается только тогда, когда число кейсов достаточно велико.

В кейсе рассматривается конкретная ситуация, отражающая положение предприятия за какой-либо промежуток времени. В описание ситуации включаются основные случаи, факты, принимаемые решения, имевшие место в течение этого времени. Причем, ситуация может отражать как комплексную проблему так и какую-либо частную реальную задачу.

При отборе информации для кейса необходимо ориентироваться на учебные цели. Не существует единых подходов к содержанию данных, но они должны быть реальными для сферы, которую описывает кейс, иначе он потеряет интерес у обучающихся, так как будет казаться нереальным.

Содержание кейса также должно соответствовать учебным целям. Кейс может быть коротким или длинным, может излагаться конкретно или обобщенно. Что касается цифрового материала, то его должно быть достаточно для выполнения необходимых расчетов. Следует избегать чрезмерного насыщения кейсов информацией, использования информации, напрямую не относящейся к рассматриваемой теме и т.п.

В целом кейс должен содержать дозированную информацию, которая позволила бы учащемуся быстро войти в проблему и иметь все необходимые данные для ее решения.

Как правило, информация не должна полностью описывать деятельность предприятия, а скорее носит ориентирующий характер. Поэтому, для построения логичной модели, необходимой при принятии обоснованного решения, допускается дополнять кейс данными, которые, по мнению участников, могут иметь место в действительности. Таким образом, обучающийся не только фиксирует рассматриваемый случай, но и вникает в него до такой степени, что может прогнозировать и демонстрировать то, что пропущено в кейсе.

Большинство кейсов постепенно устаревают, поскольку новая ситуация требует новых подходов. Кейсы, основанные на данных прошлых лет, хорошо слушаются, но работа с ними происходит неактивно, поскольку "это было уже давно". Проблемы, рассмотренные в кейсе, должны быть актуальны для сегодняшнего дня.

Как и при проведении других деловых игр здесь также ставится цель максимально активизировать каждого участника и вовлечь его в процесс анализа ситуации и принятия решений. Поэтому группа делится на такое число подгрупп, чтобы последние состояли из 3-5 человек. Чем меньше участников в подгруппе, тем большей вовлеченности в работу над кейсом следует ожидать от каждого учащегося. Повышается персональная ответственность за результат. Состав подгруппы (команды) формируется самими учениками по их желанию или преподавателем. Каждая команда выбирает руководителя (лидера). Лидер должен:

- постоянно контролировать направление дискуссии, не допуская ухода в сторону;
- контролировать время, отведенное на тему;

- следить за поведением участников дискуссии, не допуская конфликтов и их пассивного поведения;

- уметь обобщить результаты и защитить точку зрения перед оппонентами.

Также лидер группы не должен вызывать к себе чувство неприязни или раздражение со стороны других участников.

Техническая работа лидера состоит в следующем:

- фиксирует все идеи, высказанные участниками;

- регулирует поток идей;

- группирует высказывания.

Не допускается критика идей. Лучше, если идеи будут выписаны на доске или листке бумаги.

На нем лежит ответственность за организацию работы подгруппы, распределение вопросов между участниками и за принимаемые решения. После завершения работы по теме занятий либо лидер группы, либо член группы (определяемый преподавателем) делает доклад в пределах 10 минут о результатах работы своей подгруппы.

Для представления результатов рекомендуется подготовить на одной странице резюме в виде выводов (текст, графики, таблицы).

Члены остальных подгрупп выступают слушателями и оппонентами докладчика, а затем оценивают доклад. После того, как обсуждение темы заканчивается, преподаватель подводит итоги.

Применение метода «кейс-стади» позволяет научить обучающихся работать в одной команде и быстро принимать решения в условиях ограниченной информации и недостатка времени.

Преимуществами метода анализа конкретных ситуаций являются:

- практическая направленность метода, когда обучающийся на основе предварительного изучения теории и анализа ситуации вникает в роль руководителя;
- изучение теории принятия решений на конкретных примерах из практики и отработка типовых схем решения проблемных ситуаций;
- активная форма обучения, когда за короткое время изучается много фактов, вырабатываются различные варианты решения проблем, обучающиеся имеют возможность свободно общаться с преподавателем и друг с другом, когда все включаются в дискуссию;
- поощрение индивидуальной работы в сочетании с обсуждением в группе;
- возможность контроля и текущей оценки умений обучающихся по письменным докладам (наличие обратной связи в обучении);
- широкое использование коллективного разума и практического опыта самих обучающихся, так как все кейсы пишутся на основании примеров удачного или неудачного решения возникших ранее проблем («лучше учиться на чужих ошибках, чем на своих»);
- сокращение учебного времени на фиксацию фактов, данных, поскольку кейсы в готовом виде выдаются слушателям до начала занятий.

Недостатки метода. Наряду с достоинствами метода конкретных ситуаций он не лишен некоторых недостатков:

- нестабильность политического и экономического положения в России, отсутствие четких законов и возможность их многозначного толкования затрудняют построение корректных хозяйственных ситуаций;
- все многообразие хозяйственной практики невозможно описать даже тысячами ситуаций, главное - знать процедуры принятия решений;
- преподавателю применять метод «кейс-стади» в квалифицированной аудитории может быть сложно, так как слушатели иногда лучше разбираются в данной области производства, чем он;
- множество альтернатив обсуждения конкретной ситуации, наличие разных способов ее решения и сложность нахождения компромиссов;

- дополнительные затраты на разработку и копирование ситуаций, что удорожает учебный процесс по сравнению с лекциями и семинарами.

Небольшие кружки знания (группы «жужжания»)

Это техника совместного получения мнений, идей и знаний о предмете для того, чтобы узнать новую информацию или разрешить проблему. Приём эффективен при небольшой группе (из десяти или менее) участников. Он дает возможность всем членам группы высказывать мысли и идеи по предмету. Участники должны сидеть по кругу лицом друг к другу, так чтобы всех можно было слышать. Руководитель должен поставить перед группой вопрос и задать его таким образом, чтобы на него нельзя было ответить да или нет. Затем попросите каждого участника кратко объяснить свою позицию, чувства, мнения.

С большими группами такая же техника может быть использована делением группы на маленькие (2-4 человека) подгруппы. В течение короткого времени (не более 5 минут) подгруппы обсуждают тему, предложенную преподавателем. В таком случае должен быть назначен человек, делающий записи. При таком приёме каждый участник делает свой вклад в общее обсуждение. В процессе обсуждения не допускается критиковать друг друга. Для успешного применения этого приёма все члены группы должны чувствовать себя спокойно во время представления своих идей. Каждая подгруппа затем отчитывается о результатах обсуждения перед группой. Одной из разновидностей техники обсуждения в небольших группах является техника *один – два – четыре снежка*. В ней члены группы в начале ищут ответ на вопрос самостоятельно, затем объединяются в пары для поиска отличий в их ответах, затем формируют группы из четырех человек для нахождения единого решения. Как и в случае обсуждения в небольших группах, каждая подгруппа из четырех человек делает доклад о работе перед всей группой в целом. Обсуждение в небольших группах является прекрасным методом введения разнообразия в лекционный материал или формальное представление. Правильное использование таких занятий существенно изменяет мыслительный процесс у слушателей, что помогает им сосредоточить свое внимание на предмете изучения. Такие занятия могут быть использованы для достижения широкого спектра целей. Они могут, например, быть использованы для развития ораторского искусства и межличностного общения, также они могут помочь участникам развивать навыки принятия решений, обеспечивают преподавателю механизм получения обратной связи с группой.

Главное ограничение проведения занятий в небольших группах – это то, что они не могут быть использованы в обучении как самостоятельный метод, а играют лишь поддерживающую роль в сочетании с другими методами.

Обсуждение

Обсуждение в группе обычно принимает форму контролируемой дискуссии, в которой преподаватель все время наблюдает за ситуацией, задает группе вопросы и тем самым поддерживает нужное направление обсуждения. Необходимым условием для проведения этого метода является хорошо поставленный вопрос или проблема. Такие дискуссии, например, могут быть использованы для активизации занятий, таких как лекция или просмотр фильма, при проверке готовности группы к усвоению материала, при подведении итогов игры, семинара или как самостоятельный метод обучения.

Эффективное обсуждение требует адекватной подготовки, может быть, даже больше, чем при других учебных методах.

Обсуждение в группах является хорошим средством для проверки глубины усвоения темы и проведения обсуждения в определенное по продолжительности время и активно привлекает слушателей в процесс обучения.

Занятия – обсуждения с установлением обратной связи

Этот метод можно эффективно использовать при подготовке преподавателей. В этом случае все внимание фокусируется на специфических обучающих навыках, приемах, методах, в которых обучающийся преподаватель практикуется в течение небольшого промежутка времени (от 10 до 20 минут) с небольшой группой обучающихся. Эти занятия, как правило, записываются на видеокамеру и затем показываются обучаемому преподавателю и другим членам учебной группы, с целью получения немедленной обратной связи и активизации обсуждения. Результат групповой обратной связи, а также комментарии руководителя и мнения участвовавших в работе учеников помогут преподавателю проанализировать свое ведение занятия и на основе сделанных выводов внести изменения в дальнейшую деятельность. Это занятие опять записывается на видеокамеру и просматривается для последующего анализа и оценки, и снова преподавателем делаются коррективы. Организация такого цикла «запись-просмотр» дает преподавателям возможность оперативно включать в свою работу изменения, сделанные в результате выводов по итогам просмотра занятия, и учитывать результаты обратной связи.

Один из главных недостатков такого метода заключается в том, что по окончании такого занятия некоторые учащиеся могут почувствовать большую неуверенность в своих силах. Таким образом, применение такой техники требует определенных навыков и умений со стороны преподавателей-организаторов, а также участия технического персонала и наличия самой техники.

Семинар

Подготовка семинара связана с выполнением взаимосвязанных друг с другом задач, которые должны быть выполнены в определенной последовательности.

Подготовительная стадия начинается с объявления цели семинара, разработки его задач, определения целевой аудитории, на которую будет рассчитан данный семинар и которая должна получить от семинара наибольшую пользу. К подготовительным мероприятиям также относятся определение содержания семинара, подбор приглашаемых лекторов-преподавателей и специалистов, разработка бюджета семинара, разработка системы оценки семинара. Подготовительная стадия считается завершенной, когда семинар готов для реализации.

Принятие решения об организации и проведении семинара должно исходить из потребности в обучении определенной группы товаропроизводителей или сотрудников ИКС, согласованности идеи о проведении семинара с задачами района или региона и уверенности, что такая задача является очень важной. Аргументы, обуславливающие необходимость проведения семинара должны быть четкими. На их основе и формулируется цель и задачи семинара, осуществляется выбор целевой группы.

Задачи семинара должны быть ясными и последовательно связанными друг с другом, представлять собой практический ответ на существующие потребности в обучении и должны являться ответом на вопрос: «Что должны уметь делать участники после окончания семинара?». После того, как определены задачи семинара, они должны быть доведены до сведения тех, кто принимает участие в проведении этого учебного мероприятия – организаторов семинара, лекторов, самих учащихся.

Целевая аудитория должна действительно испытывать необходимость в получении знаний, предлагаемых на семинаре для того, чтобы повысить свой профессиональный уровень. Будущая группа должна быть четко определена в таких параметрах как исходный уровень квалификации, возраст, служебное положение, стаж работы, опыт и др.

После разработки задач и определения целевой аудитории переходят к составлению бюджета семинара, разработке его содержания и составлению расписания семинара. При этом необходимо определить наиболее эффективные методы обучения, с помощью которых можно осуществить процесс передачи знаний и формирования навыков в рамках конкретного семинара, а также соотношение между теоретическим содержанием и практической частью.

Когда будут пройдены все подготовительные этапы, можно сделать объявление о предстоящем проведении семинара. С этой целью составляется информационное письмо. В нем, как правило, содержится общая (техническая и административная) информация о семинаре, а также его название, конкретное содержание, расписание занятий, характеристика целевой аудитории, требования, предъявляемые к будущим слушателям, размер и характер оплаты и указание сроков для предоставления кандидатур на участие в семинаре. Здесь же прилагаются стандартные формы регистрационного листа (для предоставления кандидата на обучение от организации) и личного листка-характеристики кандидата, в котором должны быть отмечены квалификация кандидата, его опыт работы и ожидания, связанные с семинаром. Этот личный листок представляет большую важность для процесса отбора кандидата и поможет организаторам семинара составить полную характеристику группы в целом. Информация о семинаре должна рассылаться заблаговременно, чтобы дать время организации или учреждению для отбора кандидатов на обучение.

Процедура отбора участников семинара очень важна для успеха всего учебного мероприятия. Одним из факторов, который существенно влияет на достижение целей семинара, является личностная и профессиональная характеристика участников. Процесс отбора кандидатов основывается на информации, которую организации должны прислать не позднее срока, указанного в информационном письме.

После этого организаторы семинара должны проинформировать организации о результатах окончательного отбора кандидатов. Вместе с подтверждением зачисления кандидата в участники семинара в организацию направляется просьба, чтобы она в самый краткий срок подтвердила возможность участия в семинаре своего сотрудника. В случае, когда зачисленный кандидат не сможет посещать занятия, необходимо своевременно известить об этом организаторов семинара.

При подборе преподавателей семинара учитывается степень владения своим предметом, практический и лекторский опыт и т.п. Большую помощь может оказать изучение оценок деятельности преподавателя на предыдущих семинарах. После согласования подбора педагогического состава организаторам семинара необходимо связаться с каждым из них, чтобы получить информацию о степени их заинтересованности в данном мероприятии и возможности принять в нем участие. Рекомендуются провести личную встречу с каждым намеченным преподавателем, чтобы подробно обсудить содержание материала, некоторые дидактические требования и рекомендации и решить административные вопросы: вопрос оплаты, покрытие транспортных расходов, возможность тиражирования раздаточного материала и т.п.

Проведение семинара требует эффективного и своевременного выполнения всех учебных мероприятий с учетом имеющихся условий и возможностей. С точки зрения последовательности, все темы семинара должны быть взаимосвязаны друг с другом.

К основным задачам организаторов семинара, которые обеспечивают постоянный контроль и поддержку высокого уровня обучения относятся следующие:

- объяснение участникам на открытии семинара целей обучения, описание основного содержания учебных мероприятий, характера предстоящей практической работы и ожидаемые действия участников в рамках семинара;
- периодическое присутствие кого-нибудь из организаторов на занятиях для стимулирования обмена опытом между участниками, ответы на вопросы, касающиеся учебного материала, а также контроль за усвоением излагаемого лекторами материала;
- подведение промежуточных итогов в конце каждого учебного дня, оценка качества преподавания и качества раздаточных материалов;
- проведение коротких совещаний с участниками семинара для определения качества усвоения учебного материала и обсуждения возникших проблем;
- обеспечение преподавателей информацией, касающейся характеристики группы и обсуждение текущих изменений в программе;
- организация рабочих подгрупп внутри большой учебной группы.

Одна из главных целей любого учебного мероприятия заключается в оценке результатов его проведения. Это позволяет выяснить, были ли достигнуты поставленные цели и какие выводы сделаны в результате проведения обучения. Эти результаты оказываются особенно полезными при подготовке будущих учебных мероприятий.

Оценка преподавателей проводится с целью получения мнения слушателей о качестве проведения конкретным преподавателем каждого конкретного учебного занятия. Оценка проводится по четырем основным критериям: соответствие содержания занятия заявленной тематике, качество изложения материала, качество наглядных средств обучения и раздаточных материалов, оценка занятия с точки зрения получения новых знаний.

Оценка лекторов проводится ежедневно и в конце семинара с помощью анонимной анкеты. Результаты оценки являются важным источником информации для организаторов семинара, позволяя вносить корректировки в будущие учебные курсы.

Оценка семинара позволяет получить мнения слушателей о качестве организации и проведения семинара в целом.

Метод Tick-box

Слушателям предлагается вопросник, который не является тестом. В нем есть заведомо правильные и заведомо неправильные ответы. Отвечая на поставленные вопросы учащиеся должны выбрать тот вариант ответа, который кажется им сейчас более предпочтительным. Набор выбранных слушателями ответов будет отражать их предпочтения, которые возможно изменятся в будущем.

Итак, обучающиеся должны отметить "галочкой" один единственный вариант из каждой предложенной пары ответов - тот, к которому они больше склоняются. Возможно оба предложения покажутся им правильными или оба ложными. По этому поводу можно обменяться мнением с коллегами или с преподавателем, но выбрать нужно все-таки один из двух предложенных вариантов.

Демонстрация

Для обучения, требующего приобретения навыков, важны демонстрация и практика. Хорошая демонстрация даёт участникам возможность наблюдения и приобретения опыта, как проводить и выполнять новый метод. Демонстрации могут обогатить обучение, т.к. при этом вовлечены два чувства: когда учащиеся наблюдают и слушают. Тщательное планирование демонстрации будет гарантией того, что все необходимые материалы будут под рукой, что имеется достаточно времени, места и оборудования, и что физические условия позволят всем учащимся хорошо видеть и слышать. Желательно, чтобы цели каждого практического занятия устанавливались предварительно, так, чтобы слушатели знали, что должно быть достигнуто в результате работы.

Для того, чтобы демонстрация была эффективной, слушатели должны иметь возможность практиковаться новому навыку и получить обратную связь своего выполнения вскоре после демонстрации. Ключевые шаги должны быть также представлены в письменной форме, чтобы помочь учащемуся проводить новую процедуру самому.

Практика (полевой день)

Метод помогает учащимся непосредственно на месте наблюдать за процессом, процедурой или событием (см. раздел. 3. Методы деятельности ИКС).

Игровая ситуация, деловая игра

Сущность этих упражнений сводится к решению какой-либо ситуации в неформальной (игровой) обстановке. Деловые игры как метод обучения позволяют «прожить» определенную ситуацию, изучить ее в непосредственном действии. Они позволяют моделировать различные производственные ситуации, проектировать способы действий в условиях предложенных ситуаций, демонстрировать процесс систематизации теоретических знаний по решению определенной практической проблемы.

Основными шагами этого метода являются определение проблемы и выяснение ситуации, определение ролей, которые нужно будет играть, подбор действующих лиц (героев),

проигрывание сцены, обсуждение и анализ результата. Обычно не предполагается никаких предварительных репетиций и все диалоги - это импровизация участников игры. Игровые ситуации особенно полезны при изучении межличностных отношений. Они снимают внутренние барьеры, способствуют постановке новых вопросов, вводят новые точки зрения на предмет, мобилизуют опыт поведения в других ситуациях.

Принятие управленческих решений в деловых играх осуществляется ее участниками, которые выполняют определенные роли, а поскольку интересы разных ролей не совпадают, то решение часто приходится принимать в условиях конфликтных ситуаций.

Проведение игр является групповым методом обучения, в результате игры группа формирует коллективное мнение и защищает его от критики других групп. В процессе игры создается определенный эмоциональный настрой игроков, помогающий активному вовлечению обучаемых в решение поставленной задачи.

Игры способствуют вовлечению участников в процесс обсуждения, побуждают к комментариям даже тех, кого меньше всего слышали в группе. Данный метод лучше использовать в тех ситуациях, где проблема ясно очерчена, а не для сложных проблем.

При рассмотрении игр в качестве учебного метода необходимо принять во внимание следующие вопросы:

1. Как взрослый учащийся отреагирует на обучение через игры? Воспримут ли они это как эффективный способ обучения?
2. Сколько времени даётся на игру? Занимает ли много времени объяснение или правила и процедуры? Является ли количество времени, выделенное на игру разумным по отношению к количеству полученного знания?
3. Учит ли игра или имитация тому, чему она должна научить?
4. Достаточно ли гибка игра для адаптации к различным учебным возможностям и ситуациям?
5. Является ли соревнование дружеским, и воспитывает ли оно хорошие отношения между обучающимися?
6. Помогает ли игра в развитии мастерства, знания, лучшего отношения к обучению? Подходит ли она для ваших целей?

У данного метода есть ряд преимуществ. Он позволяет экономить учебное время в сравнении с традиционными методами обучения. За сравнительно небольшой отрезок времени у участников игры вырабатываются навыки и качества, которые не могут отрабатываться другими методами обучения. Деловые игры способствуют развитию у слушателей способностей к анализу, синтезу, оценке, решению проблем, принятию решений и творчества, а также идеальны для развития способностей к общению и межличностных отношений. Этот метод позволяет проводить контроль знаний участников непосредственно в процессе игры, что позволяет сократить время на проведение специального контроля знаний. По результатам оценки деятельности участников во время деловых игр можно получить достаточно полную картину их профессиональных и личностных качеств, их готовность к руководящей деятельности, к решению практических задач. Такие упражнения имеют самую высокую степень вовлечения обучаемых, что делает их очень эффективным средством для обучения. Если игры, имитации хорошо организованы, то они могут быть средством высокой стимуляции и мотивации, а также приносить большое удовлетворение участникам игры. Участники часто представляют вполне реальные задачи в соответствии с той работой, которую они проделали в процессе игры, имитации и т. д.

Наряду с большим количеством преимуществ деловых игр, имеется опасность использования их неправильно, например, для «развлечения» или «заполнения времени». Если игра или имитация взята из реальной ситуации в учебную ситуацию, она не всегда достигает желаемых обучающих результатов, так как она, например, может быть направлена не на ту целевую группу и т.п.

Лекция

Лекция - это учебный метод в деятельности ИКС, который может быть недостаточно эффективным способом предоставления информации, так как слушатели при реализации

этого метода недостаточно активны; содержание лекции ими обычно запоминается плохо; скорость подачи материала контролируется только преподавателем и может не соответствовать разным возможностям восприятия материала слушателей; лекционная работа не годится для обучения навыкам; эффективность применения метода зависит от умений конкретного лектора; использование обратной связи со слушателями, как правило, недостаточно.

Материал можно представлять в виде лекции, если основной задачей сотрудника ИКС является доведение до слушателей информации, которая рассчитана на короткий срок применения или, если группа слушателей слишком большая, чтобы использовать другие методы. Безусловно, лекция может быть и очень действенным методом обучения, когда она хорошо подготовлена.

Существуют способы сделать лекционный материал более значительным и интересным для обучающегося. В процессе планирования лекции очень важно подготовить сопровождающий материал. Он может быть представлен в форме записей для «напоминания» основных аспектов лекции. Другой широко используемый прием - это использование предварительно подготовленных наглядных материалов, которые можно демонстрировать в процессе лекции с помощью специальной проекционной техники.

Другим приемом эффективного применения лекции является ориентирование слушателей на ожидания лектора. Если лекция первая в курсе, модуле или серии лекций, слушатели должны знать, какого поведения лектор ожидает от них на лекции. Желательно, чтобы он в начале занятия сообщил обучающимся, необходимо ли им делать записи во время лекции или такой необходимости нет, так как подготовлен раздаточный материал. Слушатели должны знать, могут ли они задавать вопросы и требовать пояснения по ходу лекции, или для этого желательно подождать окончания занятия, где он оставит время на вопросы.

Повышает эффективность лекционной работы сообщение обучающимся плана лекции или их курса в начале лекции. Лектор при этом знакомит слушателей со структурой занятия, рассказывает, какой материал будет раскрыт, в какой последовательности, и какие знания слушатели смогут приобрести, прослушав лекцию или курс лекций.

Во время лекции лектор должен говорить ясно и отчетливо и быть уверен, что его слышат все сидящие в аудитории. Желательно избегать таких недостатков в лекционной работе, как, например, «говорить доске» или «бормотать в свои записи», так как это усложняет слушателям процесс восприятия.

Эффективность лекции также во многом зависит от ясности и простоты изложения материала. Лектору лучше отказаться от использования витиеватых и сложных фраз, а если необходимо использовать сложную терминологию, то потом повторить сказанное более простыми словами.

Одной из основных проблем, существующих в лекционной работе является снижение внимания слушателей с течением времени. Есть определенные приемы поддержания внимания аудитории:

Личность лектора. Если лектор является интересным, разносторонне образованным, эрудированным человеком, имеет опрятную внешность и заинтересованно излагает материал, это всегда способствует установлению хороших контактов со слушателями и помогает поддерживать интерес к лекции.

Характер изложения материала. Слушателям трудно удерживать свое внимание в течение длительного времени, если лектор излагает свой материал монотонно, не меняя темпа или тона голоса. Чтобы избежать такой ситуации можно использовать следующие приемы:

- говорить особенно медленно и выразительно, когда делаются выводы, заключения и наоборот, использовать более быстрый темп во время комментариев;
- использовать паузы для обозначения завершения изложения отдельного раздела, вопроса и т.п.;
- изменять тон голоса в соответствующих местах, например, завершая фразу или акцентируя внимание на каком-либо определении, формулировке;
- использовать жесты для того, чтобы подчеркнуть важные моменты в лекции и т.д.

Разнообразие действий слушателей. Один из наиболее эффективных способов поддержания внимания аудитории в течение времени – это разнообразие деятельности, которую выполняют слушатели во время лекции. Самый простой способ сделать это – чередование процессов слушания и записывания. Другой способ – это использование на лекции методов активизации обучения, например, обсуждения в небольших группах или «мозгового штурма». Также можно разнообразить лекцию показом слайдов, фильмов, компьютерных материалов.

При завершении лекции лектору важно обращать внимание на такие моменты, как подведение итогов лекции, формулирование выводов. Это очень полезно для слушателей, так как помогает им обобщить, «свести воедино» полученный объем информации. Желательно оставлять 5-10 минут в конце лекции для вопросов слушателей. Необходимо поощрять обучающихся задавать вопросы. Это не только позволит им прояснить непонятные моменты лекционного материала, но и обеспечит эффективную обратную связь, что очень важно для преподавателя.

Видеофильмы

Учебные фильмы и видеопрограммы могут обеспечить впечатление о жизни, находящейся за пределами учебной аудитории или рабочего места. Профессионально написанный сценарий и снятый фильм может обладать относительно большим обучающим эффектом, чем лекция. Кроме того, видеофильмы могут быть включены в лекционные курсы для иллюстрации материала и для активизации внимания аудитории.

Однако использование видеофильмов нельзя понимать как простой вариант замены самой лекции или как способ поддержания тишины в аудитории.

Одним из практических недостатков применения этого метода обучения является то, что они не могут быть показаны без специального оборудования. Прокат или покупка фильмов могут быть дорогостоящими.

Дистанционное обучение

Одними из наиболее сложных моментов проведения обучения в ИКС является ограниченность времени слушателей, дороговизна обучающих мероприятий, которая связана с большими транспортными расходами, расходами на проживание, питание и т.п. Поэтому информационно-консультационная служба должна изыскивать новые возможности предоставления образовательных услуг. Достаточно эффективным методом обучения в такой ситуации является дистанционное обучение.

Дистанционное обучение - это целенаправленный процесс взаимодействия преподавателя и обучающихся, который базируется на использовании традиционных и новых информационных, телекоммуникационных технологий и технических средств.

В основу дистанционного обучения положена целенаправленная и контролируемая интенсивная самостоятельная работа обучаемого со специально разработанными учебными материалами. Большую роль играет преподаватель, который прикрепляется к обучающейся группе.

Отличительной особенностью дистанционного обучения является предоставление обучаемым возможности самим получать требуемые знания, пользуясь развитыми информационными ресурсами, предоставляемыми современными информационными технологиями. Информационные ресурсы: базы данных и знаний, компьютерные, в том числе мультимедиа, обучающие и контролирующие системы, видео- и аудиозаписи, электронные библиотеки, вместе с традиционными учебниками и методическими пособиями создают уникальную распределенную среду обучения, доступную широкой аудитории.

Дистанционная форма обучения позволяет специалистам и консультантам ИКС, товаропроизводителям обучаться и повышать свою квалификацию в удобном месте, в удобное время, в удобном темпе времени, используя имеющиеся компьютерные средства для общения с преподавателем и другими участниками учебных программ, обмениваясь текстовыми сообщениями и по телефону.

Дистанционное обучение предъявляет новые требования к учебным материалам. Основное требование - модульность построения (каждой дисциплине соответствует модуль, дающий целостное представление об определенной предметной области). Учебный материал

может чередоваться с вопросами, отвечая на которые, обучающийся контролирует степень усвоения материала и анализирует конкретную рабочую ситуацию. В дистанционном обучении широко применяются гипертекстовые документы, позволяющие экономить время на поиск необходимой информации, лучше усваивать материал благодаря цветному выделению ключевых моментов текста.

Новые возможности представления учебного материала предъявляют новые требования к преподавателю. При этом изменяется его место и роль в учебном процессе. Задача преподавателя пояснять, как лучше изучать материал, консультировать. Ему необходимо знать все модули плана, их взаимосвязь между собой, четко прослеживать все междисциплинарные связи.

Организация проведения учебных мероприятий

Следующим этапом подготовки программы обучения является организация проведения учебных мероприятий. Рекомендуется начинать с составления в хронологическом порядке списка всех действий, необходимых для проведения обучения.

Для проведения учебного мероприятия требуется специальное помещение. В нем должны находиться необходимые мебель, технические средства обучения и оборудование, расставленные так, чтобы обеспечить удобство работы для преподавателей и слушателей.

Минимальный набор помещений состоит хотя бы из одной учебной аудитории, которая должна быть удобной для участников (по освещению, площади, оформлению и т. д.), помещения для множительной техники, служащей для оперативного размножения учебных и вспомогательных материалов, и где могла бы работать административная группа, а также помещения, где участники обучения во время перерыва могли бы выпить чай или кофе.

Минимальный набор оборудования должен включать копировальную машину для оперативного размножения раздаточных материалов, столы и стулья для слушателей и лекторов, доску, проектор, персональный компьютер с принтером, канцелярские принадлежности.

Следующим этапом подготовки и реализации программы обучения является планирование и проведение мониторинга программы. Этот процесс предусматривает установление показателей, по которым будет оцениваться успешность реализации программы путем сопоставления фактически достигнутого с установленными показателями. Мониторинг позволяет провести своевременное закрепление достигнутого успеха или корректировку программы, если она осуществлялась недостаточно эффективно вследствие, например, ошибок, допущенных при составлении данной программы.

Обратная связь в обучении

Последним этапом подготовки и реализации программы обучения информационно – консультационной службы является окончательная оценка программы. Она позволяет определить насколько достигнуты сформулированные цели, каким образом и какие достигнуты результаты, и, наконец, как эта информация будет использоваться для усовершенствования дальнейшей работы информационно – консультационной службы.

Процесс передачи информации о качестве обучения работникам, которые осуществляют это обучение, называется *обратной связью*. Обратная связь направлена на усовершенствование качественного уровня преподавания путем определения отношения слушателя к эффективности и способам обучения. Таким образом, цель обратной связи - усовершенствовать процесс обучения, улучшить его качество и установить, соответствует ли оно потребностям клиента.

В процессе обратной связи осуществляется оценка качества преподавания отдельными преподавателями, эффективности различных методов обучения, программ обучения в целом.

Для организации эффективного участия слушателей в процессе обратной связи необходимо:

- наличие условий, способствующих свободному обмену мнениями и поощрению слушателей выдвигать свои идеи о процессе обучения;

- осознание целей и значимости участия в оценке обучающего мероприятия самими слушателями.

Для осуществления успешного обучения в ИКС необходимо регулярно осуществлять обратную связь.

Факторы, повышающие заинтересованность людей в участии в оценке:

- понимание преподавателем психологических и социальных факторов, влияющих на готовность людей сотрудничать;
 - наличие у слушателей сознания общественного долга и гражданской ответственности;
 - убежденность слушателей в том, что они в состоянии повлиять на ход событий, что-то изменить;

Преподавателям важно знать и факторы, затрудняющие процесс эффективного вовлечения слушателей в процесс обратной связи:

- восприятие слушателями процесса обратной связи как давление или навязывание со стороны обучающей организации;
- отсутствие стремления к участию из-за того, что в прошлом слушатели получили от этого мало пользы;
- потребность некоторых слушателей в особых средствах поощрения (повышения мотивации);
- иногда люди убеждаются на своем опыте, что это делается исключительно для «показухи»;
- изменения по результатам обратной связи происходят медленно, что может привести к потере мотивации и отсутствию поддержки со стороны слушателей в будущем.

Как правило, оценка осуществляется непосредственно по окончании обучающего мероприятия в устной или письменной форме (для получения обратной связи часто используются специально составленные для этого анкеты). В табл. 8.4. представлен пример оценочной анкеты, используемой Центром обучения кадров ИКС АПК РФ.

Анкеты, анонимно заполненные участниками семинара, обрабатываются, и готовится сводная форма по каждому семинару.

Обратная связь при проведении учебных мероприятий в ИКС осуществляется для:

- совершенствования педагогического мастерства преподавателей, проводящих мероприятия;
 - определения степени эффективности новых методов;
 - соответствующего модифицирования новых методов;
 - степени достижения поставленных целей;
 - улучшения планирования учебной деятельности;
 - подтверждения ценности учебной программы;
 - обоснования расширения или прекращения обучающих программ.

Во время длительного обучения в системе ИКС при обеспечении обратной связи преподавателям рекомендуется помнить основные правила:

- реагируйте на ошибку сразу же (не ждите, когда ее повторят снова);

СВОДНАЯ ОЦЕНОЧНАЯ АНКЕТА СЕМИНАРА

- следует ограничить свои комментарии только лишь двумя - тремя аспектами хороших или плохих действий;

- не исправляйте ошибки немедленно сами (дайте возможность разобраться в них обучающимся);
- прежде чем критиковать - похвалите;
 - критикуйте действия, а не человека;
 - поощряйте обучающихся действовать с учетом критики.

Бывает полезным провести оценку успеваемости слушателей. Оценка успешности обучения каждого участника учитывает его активность поведения на занятиях, активность в групповой работе, уровень посещаемости занятий и т.п. Целью такой оценки следует считать активизацию интереса участников к занятиям и возможность на основе сформированной оценки информировать учреждение, рекомендовавшее для обучения данного слушателя, учесть его успехи при планировании его карьеры в будущем. Оценка проводится конфиденциально, и результаты могут быть сообщены руководителям предприятия или учреждения, которое направило слушателя на обучение, или в местную информационно – консультационную службу для расширения знаний об особенностях обучения того или иного клиента.

Необходимо оценить результаты реализации как программы обучения в целом, так и каждого учебного мероприятия в отдельности, чтобы выяснить, были ли достигнуты поставленные цели, какие уроки были извлечены в результате проведения каждого конкретного семинара. Эти результаты оказываются особенно полезными при подготовке будущих мероприятий.

Заключительная оценка программы обучения проводится анонимно в конце курса. Анкета, которую следует заполнить, раздается слушателям заблаговременно, с тем, чтобы они заранее могли ознакомиться с критериями оценки и заранее наблюдать за важными с точки зрения организаторов аспектами обучения, принимая во внимание эти требования и критерии.

Сбор оценочной информации, обработка анкет и других материалов и составление окончательного отчета об итогах реализации обучающей программы является последним этапом работы.

Обучение сотрудников информационно-консультационной службы и сельских товаропроизводителей (Руководство к проведению практических занятий)

Цель: научить слушателей методам обучения информационно-консультационной службы.

Задачи:

- научить слушателей методике разработки программ обучения;
- ознакомить слушателей с особенностями обучения взрослых;
- научить слушателей современным методам обучения взрослых;
- ознакомить слушателей со способами проведения анализа потребностей в обучении и повышении квалификации;
- научить слушателей проведению обратной связи в процессе обучения.

Результаты: после окончания курса слушатели должны будут уметь:

- разрабатывать программы обучения;
- применять различные методы обучения в работе службы;
- проводить анализ потребностей в обучении;
- осуществлять обратную связь в обучении.

Структура и содержание занятий:

1. Введение. Преподаватель задает аудитории вопрос: «Что, по вашему мнению, побуждает взрослого человека к обучению?». Через 3 минуты каждый учащийся высказывает свое мнение, которое помощник, назначенный преподавателем из числа обучающихся, записывает на доске. Преподаватель контролирует этот процесс, при необходимости мотивирует студентов высказываться. Опрос можно провести несколько раз (по очереди или в произвольном порядке). По окончании опроса преподаватель организует короткое обсуждение за-

писанных на доске мнений, а затем подводит итоги, обращает внимание студентов на наиболее важные моменты этого вопроса.

2. *Изучение метода «мозгового штурма».* Преподаватель объясняет студентам правила проведения «мозгового штурма», назначает из числа студентов помощника для ведения записей на доске и формулирует перед группой вопрос: «В чем, по вашему мнению, заключается особенность обучения взрослой аудитории?». Студенты высказывают любые предложения в любом порядке. Преподаватель контролирует процесс высказывания идей, поощряет активность студентов. Когда студенты перестанут предлагать новые идеи, преподаватель проводит подведение итогов, предлагая им внимательно прочитать весь список и выбрать из общего количества предложений три, по их мнению, наиболее важных. Позиции списка, набравшие большее количество голосов, выделяются и комментируются преподавателем. В заключении преподаватель говорит о назначении данного метода, его достоинствах, отмечает, в каких учебных ситуациях «мозговому штурму» отдается предпочтение.

3. *Изучение метода Tick-box.* Преподаватель объясняет группе суть метода, раздает каждому студенту вопросник и дает 5 минут для проставления «галочек». Затем опрашивает участников по каждой позиции и подводит итоги голосования (форму см. в теоретическом разделе).

4. *Обсуждение.* Преподаватель делит студентов на несколько групп (5-6 человек) и формулирует любой тематический вопрос, например: «Может ли информационно-консультационная служба, по вашему мнению, быть коммерческой организацией? Если «да», то предложите свой вариант функционирования службы на коммерческой основе, если ответ «нет» - обоснуйте свое мнение». В каждой группе назначается человек (по собственному желанию или преподавателем), ведущий записи обсуждения. На работу отводится 25-30 минут, в течение которых преподаватель наблюдает за ходом обсуждения в каждой группе, отвечает на вопросы, возникающие у студентов во время обсуждения, при необходимости дает советы. Преподавателю желательно напоминать группам, сколько минут осталось до завершения работы. Этот прием не позволяет студентам увлечься самим процессом обсуждения и акцентирует внимание группы на том, что в итоге обсуждения должно быть выработано конкретное решение.

По истечении назначенного времени представители каждой группы по очереди излагают результаты обсуждения. Преподаватель и студенты других групп задают докладчикам вопросы по разъяснению их решения, организуется дискуссия по итогам обсуждения. В конце занятия преподаватель высказывает свои замечания, делает выводы.

5. *Небольшие кружки знания (группы «жужжания»).* Преподаватель объединяет студентов в небольшие группы (3-4 человека) и ставит перед: «Назовите основные функции региональной информационно-консультационной службы». На обсуждение дается 3-5 минут, в ходе которого каждая группа должна составить список функций. После завершения обсуждения представители групп записывают свои списки на доске и по очереди их комментируют. В конце занятия преподаватель организует обсуждение полученного списка, подводит итоги и объясняет значение этого метода.

6. *SWOT-анализ.* Преподаватель задает студентам вопрос: «Какие организационные модели информационно-консультационной службы вы знаете?» и записывает на доске их ответы. Затем делит студентов на несколько групп (4-5 человек), объясняет правила проведения SWOT-анализа и формулирует задание: «Сделать SWOT-анализ перечисленных моделей организации информационно-консультационной службы».

первая группа – анализ модели на базе органов управления сельского хозяйства;

вторая группа – анализ модели на базе высшего учебного сельскохозяйственного заведения;

третья группа – анализ модели государственного унитарного предприятия;

четвертая группа – анализ частной консультационной службы.

Группы должны провести презентацию результатов своей работы, используя проекционную технику и раздаточный материал для преподавателя и остальных групп.

После каждой презентации члены других групп задают вопросы, принимают участие в обсуждении. В конце занятия преподаватель подводит итоги, рассказывает о назначении и преимуществах данного метода.

7. *Деловая игра.* Для проведения деловой игры преподаватель выбирает из числа студентов шесть участников и одного помощника преподавателя для ведения записей. Остальные студенты играют роль наблюдателей.

Преподаватель описывает игровую ситуацию: «Идет заседание областного управления сельского хозяйства, на котором обсуждается вопрос об изменении формы организации областной информационно-консультационной службы. До настоящего времени служба функционировала на базе управления сельского хозяйства области, но практический опыт работы показал низкую эффективность такой организационной модели. Обсуждается предложение сельскохозяйственного университета организовать консультационную службу на базе их учебного заведения».

Преподаватель распределяет роли между участниками игры:

- начальник управления сельского хозяйства;
- руководитель информационно-консультационной службы области;
- работник областного аппарата управления (по совместительству сотрудник службы);
- проректор университета по учебной работе;
- декан экономического факультета университета;
- представитель областной ассоциации сельских товаропроизводителей.

После формулировки темы обсуждения и распределения ролей «заседание» начинается. Задача помощника преподавателя – фиксировать характер и интенсивность коммуникационных связей между участниками игры.

После окончания игры преподаватель просит помощника показать схему совещания и на основании этой схемы охарактеризовать поведение каждого участника во время совещания. Преподаватель просит наблюдателей высказать свои замечания, и сам обращает внимание на активность или пассивность того или иного участника игры, на степень выполнения игроками их функций, на проявление качеств лидера, организатора или, наоборот, на отсутствие проявления таких качеств.

В конце занятия преподаватель подводит итоги, сообщает, была ли достигнута главная цель игры – коллективное принятие решения.

Определение потребностей в обучении

1. Преподаватель предлагает каждому студенту провести анализ своих (личных) потребностей в обучении методом SWOT-анализа по следующей схеме.

Личный SWOT анализ

Сильные стороны	Хотите ли вы развить эту сильную сторону?	Если да, то каким образом?	Приоритетность: высокая, средняя, низкая
1.			
2.			
3.			
4.			
Слабые стороны	Необходимо ли вам улучшить знания в этой области?	Если да, то каким образом?	Приоритетность: высокая, средняя, низкая
1.			
2.			
3.			
4.			

2. Преподаватель объединяет студентов в несколько подгрупп (по 5-6 человек) и формулирует задание: «Вы - сотрудники региональной информационно-консультационной службы, и для составления плана обучения на будущий год вам необходимо определить потребности в обучении районных ИКС. Каковы будут ваши действия».

Группы должны сделать презентацию своих вариантов проведения анализа потребностей в обучении, на подготовку им дается 30-35 минут. По окончании каждой презентации члены остальных групп задают вопросы, принимают участие в обсуждении.

В конце занятия преподаватель подводит итоги, высказывает свои замечания.

Обратная связь в обучении

1. Преподаватель предлагает студентам провести обсуждение следующего вопроса: «Для чего, по вашему мнению, необходимо проводить обратную связь в обучении?». В ходе обсуждения преподаватель записывает на доске мнения студентов, а затем подводит итоги обсуждения.

2. Преподаватель делит студентов на группы (5-6 человек) и формулирует задание: «Вы – сотрудники региональной информационно-консультационной службы и должны получить обратную связь после проведения однодневного семинара для сельских товаропроизводителей нескольких районов».

Свои варианты получения обратной связи по итогам обучения (это могут быть анкеты или список вопросов для неформальной беседы и так далее) группы должны представить в форме презентации. Студенты разных групп задают друг другу вопросы, принимают участие в обсуждении. В конце занятия преподаватель подводит итоги, обращает внимание студентов на основные моменты, необходимые для успешной реализации обратной связи и использовании ее результатов.

10. Работа в группах. Преподаватель делит студентов на несколько групп (5-6 человек) и объявляет между ними конкурс на лучшее оформление офиса службы. Каждая группа должна провести презентацию, на подготовку которой выделяется 20-25 минут. В завершении преподаватель организует обсуждение представленных вариантов оформления, подводит итоги презентации и обращает внимание студентов на особенности работы в группе.

11. Учебная ситуация (Case Study) на примере проведения выездного занятия (полевого дня)

Преподаватель делит студентов на несколько подгрупп и объясняет задание: «Необходимо, учитывая ниже перечисленные обстоятельства, разработать сценарий выездного занятия и план подготовки к нему, определить состав и численность группы участников выездного занятия. Рекомендуются представить решение в виде плана-графика, форма которого представлена в приложении 1, сметы мероприятия и др. наглядных материалов».

Условия задания.

В одном из крупных хозяйств района (производственный кооператив “Вымпел”), специализирующемся на производстве картофеля второй год применяется прогрессивная технология, адаптированная к местным условиям областным филиалом научно-исследовательского института картофелеводства. Ее применение в указанном хозяйстве (а также в хозяйствах соседних районов) дает следующие результаты:

- увеличение урожайности поздних сортов картофеля (в среднем на 9.5% по сравнению со старой технологией);
- снижение потребности в гербицидах (на 35-40%), что обеспечивает снижение затрат в расчете на 1 га в среднем на 5% (по стоимости);
- при некотором увеличении затрат труда в расчете на 1 га обеспечивается снижение затрат труда в расчете на центнер продукции в среднем на 6.5%.

Основная особенность новой технологии по сравнению с ранее используемой состоит в применении специальной обработки междурядий в конце июня. Эти технологические усовершенствования могут быть полезными для соседних сельскохозяйственных предприятий, включая фермерские и крестьянские хозяйства.

Руководством областной информационно-консультационной службы принято решение оказать содействие распространению прогрессивной технологии. С этой целью планируется провести серию мероприятий, включая издание пособия для агрономов и фермеров, публикацию серии статей в местной печати и другие шаги.

Одним из важнейших мероприятий признано практическое ознакомление группы сельских товаропроизводителей, готовых перейти на эту прогрессивную технологию, с техникой специальной обработки междурядий (ключевым моментом новой технологии) непосредственно в хозяйстве, где эта технология уже освоена.

Консультант районной информационно-консультационной службы, закрепленный за некоторой группой сельских товаропроизводителей, должен составить план проведения это-

го выездного занятия, приуроченного к последней неделе июня. При этом в дополнение к приведенным сведениям следует принять во внимание следующие обстоятельства:

- производственный кооператив «Вымпел» находится в 1 часе езды на рейсовом автобусе от райцентра, где расположена информационно-консультационная служба;
- поля, на которых возможна демонстрация технологических новшеств, располагаются в 10 минутах езды от конторы кооператива;
- в конторе кооператива имеется небольшой зал на 100 человек;
- кооператив располагает столовой на 50 мест;
- сельскохозяйственные предприятия, проявившие интерес к данной технологии, расположены в разных направлениях от райцентра (максимальное время в пути до райцентра составляет 1.5 часа, напрямую до производственного кооператива «Вымпел» - до 2,5 часов);
- из 35-40 больших, средних и малых сельскохозяйственных предприятий района, заинтересовавшихся новой технологией, 22 хозяйств готовы прислать по 1-2 человека на однодневное обучение с демонстрацией технологии;
- информационно-консультационная служба располагает собственным автобусом марки ПАЗ на 25 пассажиров;
- методическое пособие с описанием технологии будет готово за 1-2 дня до возможной даты выездного занятия;
- ответственный за мероприятие консультант ИКС не является всесторонне подготовленным специалистом по выращиванию картофеля по новой технологии;
- собственных специалистов по данной технологии нет в штате службы;
- возможно приглашение специалиста из областного филиала НИИ картофелеводства, но оно требует затрат (оплата его проживания в райцентре и проезда от областного центра до районного, а также консультационных услуг);
- информационно-консультационная служба имеет в своем бюджете средства для приглашения консультантов-специалистов со стороны.

Подгруппам предлагаются следующие варианты:

- проводится полевой день (первый день реализации плана - 16 июня; на реализацию подготовительных работ остается 6 рабочих дней);
- проводится районная выставка достижений НТП в феврале с проведением однодневного обучающего семинара по новой технологии;
- проводится обучающий двухдневный семинар на базе производственного кооператива «Вымпел» в январе.

После изучения условий задания 35-40 минут отводится на составление плана, сметы и др. материалов и подготовку презентации результатов работы группы. На представление и обсуждение результатов работы групп - 45 минут.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу студентов.

Финансирование ИКС

Как показывает мировой опыт, в большинстве стран консультационная служба долгое время содержалась государством за счет налогоплательщиков. Разнообразие источников финансирования консультационных служб возникло не так давно и, главным образом, в результате приватизации государственных организаций и возрастающей роли коммерческих компаний в исследованиях и распространении знаний в аграрной сфере. В связи с этим возникает вопрос о том, что дадут новые возможности финансирования консультационной службе, оказывающей помощь товаропроизводителям?

В данном учебном материале представлена концептуальная основа, которая может быть использована при анализе этой проблемы и рассматривает даже небольшие исследования, опубликованные по этому вопросу до настоящего момента времени. Также выдвигается несколько гипотез для дальнейших исследований, однако остается открытым вопрос о том, кто мог бы согласиться финансировать подобные исследования. Работа посвящена одному из важнейших проблем информационно-консультационной службы (ИКС) - выбору источников финансирования распространения сельскохозяйственных знаний.

Понятие финансирования

Под финансированием информационно-консультационной службы понимается совокупность взаимосвязанных действий, направленных на финансовое обеспечение организационной, консультационной и инвестиционной деятельности службы.

Совокупность действий можно разделить на четыре основных направления:

- привлечение бюджетных средств;
- исследование внутренних возможностей и подготовка собственных денежных средств для финансирования деятельности службы;
- исследование финансового рынка и получение заемных денежных средств;
- поиск и привлечение денежных средств из других источников (гранты, спонсоры и т.п.);
- поиск и подготовка материализованных активов во всех формах (материально-технические ресурсы, здания, оборудование, товары и т.п.) для использования в качестве вклада в текущую и инвестиционную деятельность службы.

Принципы финансирования ИКС

Принципы финансирования ИКС рассматриваются в единой системе, но при этом отражают различные стороны деятельности службы. К основным принципам можно отнести:

- соответствие целям и задачам ИКС;
- ориентация на конечный результат;
- окупаемости затрат на услуги.

Если главная цель ИКС заключается в оказании помощи товаропроизводителям при принятии управленческих решений, то и при выборе форм и методов финансирования службы следует руководствоваться именно интересами клиентов.

Конечный результат функционирования службы является производным и выражается через результаты деятельности сельского товаропроизводителя. В то же время интересы самой службы могут вступать в некоторое противоречие с интересами клиентов (особенно в случае платности услуг). При решении вопроса о выборе схемы и об условиях финансирования необходимо ориентироваться на конечные результаты, предпочтительные как для службы, так и для клиента. То есть служба не должна увлекаться коммерческими интересами, поскольку в этом случае возможна потеря доверия клиента.

Следует искать и (или) создавать такие условия финансирования, которые способствовали бы полному или частичному возмещению текущих и инвестиционных затрат. Возмещение затрат не предполагает перевод информационно-консультационной деятельности на оказание исключительно платных для клиентов услуг. Затраты могут возмещаться за счет бюджетного финансирования, целевых государственных программ, спонсорской помощи, грантов и других источников финансирования. При финансовом планировании необходимо осуществлять поиск и сочетать все возможные источники, в которых условия финансирования в совокупности смогут обеспечить своевременное восполнение затраченных средств.

Источники финансирования

Финансирование службы может осуществляться из многих источников. Источники различаются по происхождению капитала:

- бюджетное финансирование (федеральный, региональный и местный бюджеты);
- государственные и негосударственные программы и проекты, направленные на социально-экономическое развитие аграрного сектора;
- хозрасчетные поступления;
- прочие источники финансирования (гранты, спонсорская помощь и т.п.).

Бюджетное финансирование

Бюджетные средства, как говорит история, являются основой финансирования информационно-консультационных служб (особенно в периоды их формирования, становления и развития). За счет государственных средств производятся следующие работы:

- создается материально-техническая база службы;
- создается научно-исследовательская и лабораторная база службы;

- осуществляется широкомасштабная подготовка консультантов и специалистов службы;

- формируется информационная сеть и система взаимосвязей со всеми организациями-участниками (НИИ, ВЦ, лаборатории, торговые организации и оптовые рынки, частные консультационные фирмы и т.д.).

Функции бюджетов различного уровня:

1). Федеральный бюджет:

- финансирование программ службы общенационального значения (продовольственная безопасность страны, охрана окружающей среды, конкурентоспособность АПК), в реализации которых участвует служба;

- создание и развитие материально-технической базы федеральных органов управления службой, центральных НИИ и ВЦ;

- создание информационных и глобальных компьютерных систем, а также оснащение региональных служб необходимым системообразующим оборудованием;

- разработка и актуализация общенациональных баз данных;

- подготовка и переподготовка кадров для ИКС федерального и регионального уровней.

2). Региональный бюджет:

- финансирование программ региональной службы (идентификация проблем и потребностей АПК и непосредственно товаропроизводителей, разработка и анализ их решения и т.п.);

- создание и развитие материально-технической и информационной базы региональных (и частично районных) ИКЦ;

- разработка и актуализация региональных баз данных, адаптация и распространение прикладных программных продуктов;

- подготовка и переподготовка кадров для ИКС районного (и частично регионального) уровня;

- текущие расходы региональных (частично районных) институтов службы.

3). Местный бюджет:

- создание и развитие материально-технической и информационной базы районной службы (совместно с региональным бюджетом);

- финансирование (при поддержке регионального бюджета) текущих затрат районной службы.

Как видно из направлений использования средств, чем выше уровень иерархии (федеральный бюджет), тем выше доля капитальных вложений в структуре бюджетных средств, и, наоборот, чем ниже уровень иерархии (районный уровень), тем больше доля текущих затрат. По мере становления и последующего развития службы структура бюджетных средств может изменяться. Если в начале процесса, когда преобладают капитальные затраты, основное финансовое бремя ложится на федеральный, частично региональный, бюджет, то в дальнейшем, когда возрастает доля текущих затрат, их финансирование осуществляется в большей мере из районного и регионального бюджетов.

Государственные и негосударственные программы и проекты

Перевод службы на полный или частичный хозрасчет предполагает введение платы за консультационные услуги. Товаропроизводитель будет готов платить за те услуги, которые дадут ему возможность получать дополнительный доход или избежать дополнительных потерь. Поэтому консультации и другие услуги, направленные на решение социальных, экологических и некоторых других проблем остаются, как правило, вне сферы деятельности служб, работающих на хозрасчетной основе, если это не дает увеличения финансовых выгод клиенту. Государство же, заинтересованное в решении этих проблем, дает соответствующий заказ службам в форме целевых программ и финансирует выполнение этих работ из своего бюджета.

Хозрасчетные поступления

На хозрасчетной основе выполняются следующие виды услуг:

- финансовые, технологические, маркетинговые и другие консультации, направленные на увеличение доходов клиента;
- ведение бухгалтерской отчетности для клиентов;
- проведение различного рода экономических расчетов;
- планирование производственно-экономической деятельности хозяйств, включая составление бизнес-планов инвестиционных проектов;
- снабжение информацией о рынках ресурсов, технологий, сельскохозяйственной продукции и т.п.;
- обучение и повышение квалификации товаропроизводителей;
- распространение печатной и видео-продукции;
- проведение лабораторных исследований (почв, кормов, качества продукции и т.д.);
- посреднические услуги, не противоречащие основным принципам работы службы (например, переадресация клиента к другим консультационным фирмам или консультантам узкого профиля для получения специальных частных консультаций).

Прочие источники финансирования

Среди прочих внешних источников особое место занимают гранты и спонсорская помощь. Эти два источника имеют существенные различия, несмотря на то, что и те и другие предоставляются на безвозмездной основе.

Гранты обычно предоставляются в начале становления службы для того, чтобы дать первый толчок, запустить процесс с расчетом на дальнейшее его самостоятельное развитие. Средства на гранты выделяются в основном международными финансовыми организациями, специальными фондами, правительствами и общественными организациями зарубежных стран. И делается это с целью показать преимущества существования информационно-консультационной службы, заинтересовать Российское правительство в поддержке развития этого направления деятельности.

Гранты в отличие от спонсорской помощи предоставляются на конкурсной основе. В случае объявления тендера конкурсанты должны к установленной тендерными условиями дате представить соответствующим образом оформленную заявку. Заявка, как правило, включает описание цели и задач проекта, основных результатов, которые предполагается получить в ходе реализации проекта, мероприятий и видов деятельности, которые обеспечат достижение планируемых результатов, а также требуемых финансовых, материальных и трудовых ресурсов, необходимых для выполнения всех намеченных мероприятий.

Подготовка качественной заявки – процесс творческий и трудоемкий, требующий специальных знаний и большого опыта. К выполнению заявки обычно привлекаются профессионалы, способные обеспечить конкурентоспособный уровень документа.

Гранты не являются подарком, который можно использовать по своему усмотрению. Они предполагают исключительно целевое использование выделяемых средств.

Спонсоры (частные лица, коммерческие фирмы) помогают, как правило, развитию уже существующих направлений, фирм, организаций и служб, доказавших эффективность своей работы и целевое использование ранее выделенных средств.

Примерами грантов могут служить многие программы и проекты: TACIS (Техническая помощь СНГ), Европейского Союза, Британского Ноу-Хау Фонда (British Know-How Fund), Датской консультационной службы (DAAS), Германского правительства и другие.

Каждая служба, в какой стране она бы не работала, старается максимально использовать все перечисленные источники финансирования. И структура приходной части бюджета зависит от конкретных экономических и политических условий. В одних странах (США, отдельные земли Германии и другие) наибольшую долю занимают деньги государственного бюджета, в других (Англия, Шотландия, Голландия и другие) преобладают коммерческие поступления от продажи услуг.

Все перечисленные источники финансируют непосредственно деятельность реально существующих и официально оформленных ИКС. В то же время информационная и консультационная деятельность осуществляется не только этими службами. Такая деятельность в широком масштабе может финансироваться:

- государственными службами за счет налогоплательщиков;

- государственными службами в счет взимания налогов на некоторые сельскохозяйственные продукты;
- коммерческими компаниями, которые продают товаропроизводителям средства производства и/или покупают их продукцию, и которые в отношениях с заказчиками также применяют распространение сельскохозяйственных знаний;
- ассоциациями товаропроизводителей, которые оплачивают консультационные услуги из своих членских взносов;
- ассоциациями сельскохозяйственных товаропроизводителей, которые субсидируются государством;
- негосударственными организациями, которые финансируются дотациями внутри или извне страны и/или коммерческими компаниями для создания себе благоприятного имиджа;
- негосударственными организациями, которые получают субсидии от государства или работают по контрактам с государством (либо с собственным, либо с иностранным «государством-донором») и др.

Возможны различные сочетания вышеописанных вариантов. Например, бывает, когда из бюджета выплачивается зарплата консультантам государственной службы, тогда как другие текущие расходы покрываются, например, фермерской ассоциацией; а коммерчески ориентированный кооператив или компания-поставщик может «бесплатно» выслать специализированный журнал своим членам или клиентам и т.п.

Модели ИКС и формы их финансирования

Одним из важных вопросов организации информационно-консультационной службы в сельском хозяйстве России является выбор модели (или нескольких моделей), позволяющей обеспечить максимальный и быстрый эффект с наименьшими затратами.

Формы организации ИКС многообразны. Можно выделить следующие модели:

- государственные службы, создающиеся как структурные подразделения отраслевых органов управления;
- государственные службы, организованные на базе учебных заведений (так называемая модель “land-grant” университетов);
- кооперативные фермерские организации или объединения сельских товаропроизводителей по оказанию консультационных услуг;
- консультационные службы как структурные подразделения (отделы) коммерческих фирм;
- самостоятельные частные консультационные службы.

Как правило, службы, организованные по любой из перечисленных моделей, используют все формы и источники финансирования, но каждая из моделей имеет свои особенности в организации финансирования.

В частности, система финансирования *службы, созданной в рамках министерства и департаментов сельского хозяйства* (как структурное подразделение) имеет следующие основные особенности:

- такая служба не имеет собственного расчетного счета, что существенно снижает степень автономности финансовой деятельности и не допускает конфиденциальности проводимых операций;
- зависимость службы от руководства ведомства, на базе которого она функционирует, создает опасность усиления бюрократических подходов и снижает оперативность решения финансовых вопросов;
- спектр финансовой деятельности сокращается в соответствии с условиями и требованиями, предъявляемыми к государственному аппарату, к статусу госслужащего (например, невозможностью выполнения отдельных видов деятельности, проведения операций);
- ИКС имеет большие возможности по поиску финансовых ресурсов для своей деятельности, поскольку сотрудники службы, будучи одновременно сотрудниками соответствующих органов управления, как правило, имеют широкие институциональные связи и могут влиять на финансовую политику государственных органов;

- служба, как правило, на льготных условиях может использовать для своих целей капитал (материально-технические ресурсы, помещения, оборудование), принадлежащий органу управления.

В большинстве стран мира служба “extension” зарождалась в системе высшего образования, как правило, на базе крупных региональных многопрофильных или аграрных университетов. И хотя такая форма организации службы впервые появилась в Англии, свое название она взяла из американской практики – *модель “land-grant” Университетов*, – где нашла наиболее широкое распространение и развитие.

Принадлежность службы учебному заведению определяет основные особенности ее финансирования:

- финансирование осуществляется в основном за счет бюджетных (федеральных и региональных) источников. Хотя отдельные службы успешно переходят на принципы самоокупаемости или частичного возмещения затрат. Так, в частности, Шотландская ИКС (extension service), образованная в начале века как государственная служба на базе Шотландского сельскохозяйственного колледжа (Scottish Agricultural College), практически полностью финансировалась целевыми ассигнованиями, выделяемыми Управлением сельского хозяйства и рыболовства Шотландии, хотя скромная плата за некоторые аналитические услуги была введена еще в 1972 году. С 1987 года Колледж стал постепенно вводить плату за консультации и услуги, представляющие прямую выгоду индивидуальным клиентам, реализуя подход, ориентированный на рынок;

- служба имеет возможность временно (в случае финансовых сложностей) использовать свободные денежные средства университета для финансирования своей деятельности. В то же время такая служба может оказаться в зависимости от администрации университета при решении финансовых вопросов (если она не имеет собственного расчетного счета и достаточной независимости);

- служба может широко использовать материально-техническую базу университета в качестве капитала;

- работники службы (консультанты), являясь одновременно преподавателями и (или) научными сотрудниками, имеют альтернативные источники доходов, что гарантирует относительно более высокую независимость мнений и объективность в работе и, следовательно, стабильность самой службы; с другой стороны, сама информационно-консультационная деятельность является дополнительным источником доходов преподавателей-консультантов, что повышает мотивацию их труда;

- широкие связи “land-grant” университетов с научными, административными, коммерческими и другими организациями, а также с сельскохозяйственными предприятиями, их авторитет в регионах позволяют привлекать дополнительные финансовые средства (гранты, спонсорская помощь и т.д.);

- льготное налогообложение учебных заведений (НДС на образовательную деятельность и т.п.) распространяются и на саму службу.

Наибольшее распространение модель организации службы на базе университетов нашла в США. Финансирование службы осуществляется на комбинированной основе, которая предполагает использование различных источников:

- федеральный бюджет;
- бюджет штата;
- бюджет округа;
- гранты и спонсорская помощь;
- коммерческая деятельность.

Формирование бюджета информационно-консультационной службы Соединенных штатах можно проследить на примере ИКС штата Айова.

Информационно-консультационные службы, созданные на основе *объединений товаропроизводителей и фермерских организаций* (например, в Дании и на Тайване), также имеют ряд особенностей финансирования:

- основными источниками финансирования такой службы являются денежные и имущественные вклады (паевые взносы) товаропроизводителей;
- контроль за использованием финансовых ресурсов осуществляется непосредственно самими товаропроизводителями (или их представителями);
- в случаях, когда финансовыми ресурсами распоряжается ограниченная группа наиболее влиятельных представителей товаропроизводителей, возможно возникновение реальной опасности коррупции и использования служебного положения в корыстных целях руководством таких служб при распределении и использовании финансовых средств.

Последние десятилетия широкое распространение получило оказание **консультационных услуг коммерческими фирмами**, занимающимися производством распространением материально-технических ресурсов для сельского хозяйства, разработкой и внедрением новых сортов и технологий и т.п. Для этого в структуре таких фирм создаются специальные подразделения, в обязанности которых вменяется подбор потенциальных клиентов, проведение консультаций по вопросам правильного использования поставляемых фирмой ресурсов или применения предлагаемых технологий. При этом очевидно, что интересы товаропроизводителя учитываются в случае их совпадения с интересами фирмы.

Основная часть услуг и обучающих мероприятий проводится на «бесплатной» основе, то есть затраты на консультационную деятельность учитываются в цене на продукцию фирмы.

Основным источником финансовых поступлений **частных консультационных служб** является плата за консультационные услуги. Консультации, предоставляемые на платной основе, усиливают направленность службы на проблемы пользователей и повышают эффективность взаимоотношений между консультантом и клиентом. Клиент, оплачивая консультационные услуги, ожидает значительного эффекта от вложенных средств и предъявляет законные требования к качеству предоставляемых услуг. С другой стороны, частная консультационная служба полностью зависит от заинтересованности товаропроизводителей в получении услуг и желаний платить за них. Такое положение частных служб обуславливает некоторые особенности финансирования:

- в финансовом отношении частные службы имеют высокую степень независимости и свободы в использовании заработанных ими средств;
- частные службы относительно отдалены от государственных институтов и, как правило, не имеют достаточно широких возможностей по привлечению других источников финансирования кроме взимания платы за услуги.

Организации, финансирующие консультационную службу для сельских товаропроизводителей, делают это ради достижения собственных целей. Причины для вложения капитала в ИКС различны, поскольку цели этих организаций по отношению к сельскохозяйственным знаниям и системе информации различаются. Каковы же причины необходимости государственной поддержки информационно-консультационной службы?

Особенности финансирования из различных источников

Государственное финансирование

Рассмотрим ситуации, в которых государство должно вкладывать деньги в распространение сельскохозяйственных знаний. Выделяют 4 такие ситуации

I. Когда общество в целом извлекает относительно большую выгоду от распространения сельскохозяйственных знаний, чем отдельные участники;

II. В случаях такого распространения сельскохозяйственных знаний, которое может осуществляться государством лучше или дешевле, чем кем-то другим;

III. Когда государственные программы сельского развития могут осуществляться более эффективно, если они скомбинированы с деятельностью консультационной службы;

IV. Когда частные предприятия недостаточно обеспечивают необходимые общественные выгоды.

Государство должно финансировать распространение сельскохозяйственных знаний, когда общество извлекает от этого большую выгоду, чем отдельные участники. Распространение знаний по применению удобрений подтверждает это. С помощью анализа почвы можно определить оптимальное количество, например, калийных удобрений для получения уро-

жая на отдельном поле. Почти весь доход от проведения этого анализа получает конкретный фермер, обрабатывающий это поле; чтобы поддержать это, государство должно оплатить эту консультацию. И другая ситуация - когда консультационная служба старается организованно (в группах) учить фермеров применять удобрения в оптимальное время. У сотрудников ИКС нет времени обучать этому каждого фермера индивидуально. Поэтому фермеры могут обсудить эту проблему на собраниях и встречах фермеров и сельскохозяйственных товаропроизводителей, общаясь лично с неформальными лидерами в данной сфере деятельности. При этом высока вероятность того, что другие будут следовать их примеру. Учитывая, что информация по анализу почвы была частным имуществом, путем ее распространения через неформальных лидеров, она становится скорее общественным благом. Простая передача этой информации (без демонстрации достижений лидеров) будет менее эффективной, так как это не даст фермерам возможность продемонстрировать своим соседям, что они могут получить более высокие доходы, внося удобрения в необходимом количестве и в оптимальные сроки. Иной подход, который может применять ИКС - это обучение фермеров непосредственному проведению анализа почвы. Такой вид обучения должен быть хотя бы частично оплачен налогоплательщиками. Можно доказать, что государство должно субсидировать и другие виды обучения, и, что фермер, который узнал, как проводить анализ почвы, может обучить этому своих коллег.

Имеется много исследований, показывающих, что инвестиции в исследования в аграрной сфере и консультационную деятельность обычно имеют большую отдачу. Высокая рентабельность означает, что эти инвестиции уменьшают затраты на производство продовольствия, что в больших масштабах приводит к снижению потребительских цен и дает фермерам дополнительные возможности выхода на мировой рынок (Beunon, 1998). Государству это к тому же облегчает задачу поддержки цен на сельскохозяйственную продукцию.

Все зависит от выгодности рыночной ситуации по отношению к потребителям или производителям. Если страна экспортирует кофе, удельный вес которого в мировом производстве равен 0,1%, то высокий уровень производительности фермеров, производящих кофе, не повлияет на рыночные цены, однако может значительно увеличить их доход. Если страна производит и потребляет почти весь рис собственного производства, то повышение урожая риса будет выгодно потребителям, так как будут снижены цены, а фермерские семьи также являются потребителями. В этом случае потребителям может быть очень выгодно финансировать распространение сельскохозяйственных знаний о производстве риса, выплачивая налоги. Например, изменение производства молока в Индии. Между 1978 и 1993 годами производство молока в этой стране увеличилось на 114%. А реальная розничная цена молока была снижена на 32% главным образом за счет того, что фермеры научились производить, перерабатывать и более эффективно продавать питьевое молоко, принося, таким образом, значительную пользу потребителям (Candler & Kumar, 1998).

Во многих странах государство поддерживало доход своих фермеров и сельскохозяйственных товаропроизводителей, ограничивая импорт сельскохозяйственных продуктов. Такой способ поддержания доходов все более ограничивается правилами Всемирной Торговой Организации. Повышение конкурентоспособности фермеров путем финансирования исследований в аграрной и консультационной сфере может быть эффективнее и дешевле. Однако при принятии решения необходимо понимать, что налогоплательщики должны оплачивать налоги для финансирования исследований и консультаций в сельском хозяйстве, а не просто повышение пошлин на импорт продовольствия. Какой вид распространения сельскохозяйственных знаний государство может осуществлять лучше и дешевле, чем другие? Одна из причин приватизации государственных консультационных служб – это то, что они часто являются бюрократическими организациями, которые не контролируют свои расходы. Многие обозреватели отмечают, что государственные консультационные службы, особенно в развивающихся странах, выполняют свои задачи неэффективно. Однако это не опровергает того, что некоторые функции ИКС могут лучше выполняться государственной службой, а не частными консультантами.

Бэлл (1998) подчеркивает, что государственная ИКС стремится помочь развитию всего общества, тогда как частная консультационная фирма помогает индивидуальным сельскохозяйственным товаропроизводителям увеличивать их доход. Без увеличения доходов това-

ропроизводители не согласны платить консультационные взносы, необходимые фирме для обеспечения доходности. А это влияет на выбор консультационных методов и определение целевых аудиторий. Например, очень эффективной для введения улучшенных хозяйственных приемов и инноваций может быть демонстрация. Но частная консультационная служба не будет использовать этот метод, так как это не даст ей возможности получить плату за передачу знаний каждому клиенту в отдельности.

Обычно частная консультационная фирма готова работать лично с каждым из фермеров, но не побуждает их распространять полученные знания, в отличие от государственных ИКС, которые чаще поощряют передачу информации. Фермеры, которые учатся у неформальных лидеров, могут считать, что платить консультанту за его услуги они не обязаны. В подобной ситуации государственная ИКС может оказаться дешевле и лучше, чем частная консультационная фирма.

Государственные программы сельскохозяйственного развития могут быть более эффективными при их объединении с консультационной службой. Например, многие государства, субсидируя совершенствование инфраструктуры, например, ирригацию, поощряют развитие сельского хозяйства. Эти улучшения открывают возможности производителям увеличить их доход, получая более высокие урожаи. Чем скорее и эффективнее они используют эти возможности, тем выше будет доходность вложений в инфраструктуру. ИКС может обучать фермеров использовать эти возможности быстро и эффективно. Поэтому Индийское правительство в течение нескольких лет финансировало программу распространения сельскохозяйственных знаний, как часть ирригационных проектов. Инвестиции в распространение сельскохозяйственных знаний были намного меньше, чем инвестиции в ирригационные проекты.

Государство должно финансировать сельскохозяйственные службы по распространению опыта, когда общественные блага, которые необходимы обществу, недостаточно обеспечиваются частным сектором. Например, многие консультации по защите растений проводятся компаниями, продающими пестициды. Не стоит рассчитывать, что они будут учить товаропроизводителей снижать дозу действующих веществ их препаратов, применяя интегрированную систему борьбы с вредителями, тогда как в некоторых ситуациях вполне возможно уменьшить использование химических средств. Когда такое изменение будет желательно еще и с точки зрения охраны окружающей среды, то государство может принять решение профинансировать программу распространения информации по интегрированной системе борьбы с вредителями сельскохозяйственных культур.

Часто целью государственной политики является снижение обнищания населения. Во многих странах велика доля бедных фермеров среди мелких, и распространение сельскохозяйственных знаний может стать способом увеличения их благосостояния. Поэтому государственная ИКС должна уделять внимание мелким фермерам, но на практике делает это не всегда. Коммерческим компаниям или консультационной фирме это будет выгодно только в том случае, если государство оплатит им работу с такими целевыми группами.

В бедных странах многим фермерам трудно найти деньги, необходимые для оплаты услуг ИКС (например, Rasheed Sulaiman и Gadewar, 1994). Фермер, семья которого потребляет 70% и реализует 30% всей производимой продукции, скорее всего не сможет оплатить помощь консультанта. Из денег, получаемых от реализации, фермер также должен оплатить одежду, школьные потребности, лекарства и другие статьи расходов, необходимые для семьи. Для голландского фермера, занимающегося разведением птицы, семья которого потребляет 0,01 % от производимых яиц, ситуация совершенно иная. Очень часто благотворительные организации и иностранные специалисты настаивают на политических изменениях, которые были бы желательны для их родной страны, но не для развивающейся страны.

Имелись и другие причины для приватизации государственной ИКС в индустриально развитых странах. Во многих из этих стран ценовая политика приводит к перепроизводству сельскохозяйственной продукции, и государству дорого обходится хранение и распределение этих излишков. В этом случае государству нет смысла финансировать сельскохозяйственные консультационные службы, поскольку их цель – увеличить сельскохозяйственное производство и снизить затраты на размещение этих излишков.

Во многих развивающихся странах – обратная ситуация. Там спрос на сельскохозяй-

ственные продукты быстро увеличивается за счет прироста населения и увеличения среднего дохода, который дает возможность питаться более качественной и, следовательно, более дорогой пищей. Часто сложно наращивать производство продовольствия теми же темпами, что и возрастающий спрос, а также найти иностранную валюту, необходимую для импорта продовольствия. Поэтому главной целью государственной политики является увеличение производства продовольствия (Umali и Schwartz, 1994). В развивающихся странах опасно приватизировать консультационные службы без достижения такого состояния, в котором инвестиции в ИКС соответствуют интересам национальной политики обеспечения продовольственной безопасности.

Финансирование сельскохозяйственной ИКС государством будет эффективным, если сельские товаропроизводители считают, что цели государственной аграрной политики – в их интересах. В Европейских странах так было в послевоенное время, когда увеличение сельскохозяйственного производства было главной целью. Однако это было не более чем исключение; теперь государство стремится предотвратить перепроизводство сельскохозяйственных продуктов и серьезно занимается проблемами охраны окружающей среды, вызванных интенсивным земледелием. Сотрудники ИКС могут добиться изменений в сельскохозяйственном производстве, только если фермеры будут убеждены, что это в их интересах. Стимулируя изменения, которые нравятся товаропроизводителям, консультанты могут вступить в конфликт со своими работодателями, которые стремятся реализовать цели государственной аграрной политики. Это – одна из причин приватизации сельскохозяйственной ИКС в Нидерландах, где государство требовало, чтобы ее сотрудники проводили политику охраны окружающей среды, которая снижала доходы хозяйств (Tacken, 1998).

За последние десять лет бюджетный дефицит вынудил многие государства уменьшить их расходы. Будет ли это достигнуто за счет сокращения бюджета консультационных служб или других статей - зависит частично от политической воли. В большинстве развивающихся стран городские жители имеют больше политических возможностей, чем сельские жители. Во многих индустриально развитых странах удельный вес рабочей силы в сельском хозяйстве стал менее пяти процентов; в результате чего сельскохозяйственные товаропроизводители лишились политического влияния. Кроме того, предоставлять субсидии товаропроизводителям может быть выгодно политикам ради того, чтобы быть переизбранными, а не для усовершенствования распространения знаний.

В большинстве стран государственную консультационную службу финансирует государство; а в США ее частично финансируют и местные органы власти. Это имеет свои преимущества, поскольку бюджет местной консультационной службы, по крайней мере, частично зависит от удовлетворенности граждан оказываемыми услугами. Если ИКС финансируется исключительно из федерального бюджета, то вряд ли напряженная работа консультантов существенно повлияет на бюджет местной службы.

Финансирование коммерческими компаниями

Коммерческие компании, поставляющие ресурсы сельхозтоваропроизводителям, стремятся получить прибыль от торговли. Они будут вкладывать деньги в распространение сельскохозяйственных знаний, только когда убедятся, что это способствует их торговле. Обычно компания заинтересована в правильном применении своей продукции. Например, пестицид не будет действовать, если он используется не по назначению или внесен не вовремя. Товаропроизводитель, использующий пестициды неправильно, может посоветовать своим коллегам не применять эти средства, а это снизит объемы реализации производящей компании. Именно поэтому компания будет заинтересована обучать клиентов использовать продукцию должным образом.

В долгосрочном периоде коммерческая организация получит прибыль, только если она сможет реагировать на нужды рынка. Поэтому может возникнуть необходимость обучения товаропроизводителей производству продукции, на которую имеется спрос на рынке. Например, Федерация производителей молока Тамил Наду (индийский кооператив) увидела, что по мере возникновения благоприятных условий рынок молочных продуктов развивался быстрее. Так как произвести дорогие молочные продукты можно только из цельного молока, Федерация производителей молока Тамил Наду обучила фермеров производству цельного

молока, за которое Федерация назначала более высокую цену. Эта кампания распространения сельскохозяйственных знаний была очень выгодна и для фермеров, и для Федерации (Ambalavanan, 1999).

В течение длительного времени фермеры производили главным образом продукты массового потребления. В других отраслях экономики были разработаны стандарты качества, с помощью которых производители стремились составить образ того, что их продукт исключителен, имеет лучшие качества, чем у конкурентов, и поэтому его цена выше. Подобная тенденция сейчас наблюдается в производстве продуктов питания, особенно для таких рыночных ниш как производство экологически чистой продукции. Чтобы быть способным гарантировать качество такого продукта, коммерческая компания стремится управлять всей цепочкой от производителя до потребителя, потому что в каждом звене этой цепочки может произойти что-нибудь, что снизит качество продукта. Например, голландская фирма "Campina", построившая в Ступино (Московская область) завод по производству йогуртов, организовала финансирование инвестиционных проектов в хозяйствах сырьевой зоны завода, направленных на увеличение объемов и повышение качества молока. Для этого потребовались консультации специалистов различного профиля (по кормопроизводству, технологиям содержания животных и т.п.), а также помощь в разработке бизнес-планов инвестиционных проектов с целью получения дешевых кредитов на их осуществление.

При коммерчески ориентированном сельскохозяйственном производстве и банки, и некоторые коммерческие компании заинтересованы в том, чтобы фермерские хозяйства функционировали успешно. Вероятность того, что фермер сможет вернуть ссуду банку, зависит от того, действительно ли ссуда была вложена в выгодное дело без чрезмерно высокого риска. Многие банки поняли, что им выгодно консультировать своих клиентов по инвестиционным решениям и иногда даже по другим аспектам управления хозяйством. Также компании-поставщики могут быть заинтересованы, чтобы фермерское производство было эффективным. В индустриально развитых странах многие фермеры должны будут прекратить сельскохозяйственную деятельность в следующем десятилетии, потому что сельскохозяйственное производство стало невыгодным. Допустим, какая-то частная компания по поставкам средств производства заинтересована, чтобы относительно меньшее количество ее клиентов прекратило сельскохозяйственное производство, по сравнению с ее конкурентами. Такой компании, по-видимому, будет выгодно обучать своих заказчиков способам по увеличению их доходов, например, за счет производства более качественной продукции, для которой существует емкий рынок. Но коммерческие компании дают заказчикам консультации только по ограниченному спектру проблем; так как им невыгодно консультировать их по некоторым из вопросов (Schwartz, 1994).

Финансирование ассоциациями товаропроизводителей

Большие и влиятельные ассоциации сельских товаропроизводителей выполняют две главных роли: 1) они стараются влиять коллективными решениями на правительство и другие принимающие решения институты такими способами, чтобы интересы их членов были приняты во внимание; и 2) они поддерживают своих членов в таких сферах, в которых они обладают специализированными знаниями. Например, фермерская ассоциация может выполнять роль представителя своих членов в конфликте с государством по поводу правил землепользования или налогообложения. Государственные решения все больше принимаются на расстоянии от товаропроизводителей, например во Всемирной Торговой Организации. Трудно доказать фермерам или сельскохозяйственным товаропроизводителям, что им выгодно быть членом ассоциации, которая является, в свою очередь, членом организации, представляющей их на высшем уровне. Для поддержания фермерской ассоциации важно убедить фермеров платить за членство. Этого можно достичь, обеспечивая членов индивидуальной помощью, то есть, выполняя вторую роль. Такая помощь может проводиться при распространении сельскохозяйственных знаний, но фермерская ассоциация должна найти нишу в сельскохозяйственных знаниях и информационной системе, в которой она имеет конкурентное преимущество перед другими организациями. В разных странах эти ниши раз-

личны.

В Дании, например, фермерские ассоциации долгое время играли важную роль в консультациях по промышленным технологиям (Albrecht, 1954). Фермерские ассоциации в Нидерландах уделяли много внимания консультированию по передаче хозяйств по наследству. В последние годы, однако, консультационные службы голландских фермерских ассоциаций превратились в конкурирующие консультационные фирмы, такие как приватизированная государственная служба DLV. Ассоциации производителей некоторых видов продукции могут играть полезную роль в предоставлении технического и экономического консультирования своим членам. Консультантам центральной ИКС, например, отдела Министерства сельского хозяйства, не обязательно обладать специальными знаниями для предоставления хорошей консультации в специфической отрасли сельского хозяйства. Это становится понятно на примере ассоциации производителей винограда в Индии. Фермерские ассоциации могут выполнять полезную функцию, не просто используя консультантов, а одновременно направляя работу исследовательских и консультационных организаций на клиенто-ориентированную деятельность, управляемую запросами заказчиков (Collion и Rondot, 1998). Однако одной из трудностей может быть то, что фермеры, представляющие ассоциацию, достаточно хорошо образованы и располагают достаточным количеством ресурсов, поэтому не вполне понимают проблемы малообразованных и малообеспеченных фермеров (Likert и Lippitt, 1953).

Финансирование частными консультантами и консалтинговыми фирмами

Консультанты, которые предоставляют информационные услуги фермерам за плату, существовали во многих странах в течение длительного времени. Они составляли конкуренцию бесплатным консультациям, оказываемым государственными ИКС, потому что они посещали своих заказчиков чаще, предоставляя услуги, которые образовательные организации предоставить не могли (например, исследование болезней), и они обладали специальными знаниями в специальных отраслях. Эта последняя особенность стала наиболее важной с углублением специализации сельскохозяйственных товаропроизводителей; в отдельных сферах примерно таким образом работали частные ветеринары.

С приватизацией государственных консультационных организаций рынок консультационных услуг быстро разросся. В нескольких странах государственные ИКС были преобразованы в коммерческие консультационные фирмы. Преобразование потребовало изменения отношения и даже образа мышления у штатных сотрудников, однако это смог сделать не каждый. В Нидерландах более 60% консультантов были заменены главным образом потому, что они не могли принести достаточно прибыли их фирме (Duijsings, 1998). Работая и как сотрудник ИКС, и как консультант, Bell (1998) сделал интересный анализ различий между информационно-консультационной деятельностью (extension) и консультированием: «extension – это процесс, обещающий успешное развитие и изменение сельскохозяйственного комплекса», тогда как «консультирование – это коммерческая деятельность по предоставлению услуг в рыночных условиях».

Консультационные фирмы занимаются бизнесом в сельском хозяйстве, потому что они видят возможность получить доход от консультаций клиентов по специфическим проблемам. Сельские товаропроизводители более склонны оплачивать такие услуги, по которым у них нет опыта, например, помочь им принять решения относительно инвестиций. При выплатах консультационных взносов крупные товаропроизводители имеют более высокую платежеспособность, чем мелкие. Консультационные фирмы могут также обращаться к сферам, лишь косвенно связанным с сельским хозяйством, особенно, если они видят возможности получения дохода: например, консультационная фирма может давать советы муниципалитету относительно поддержания городских парков. Можно также наладить деятельность консультационной фирмы в других странах: упомянутая консультационная служба голландского правительства DLV теперь работает более чем в 30 странах, помогая сельскохозяйственным товаропроизводителям соперничать с голландскими фермерами.

Многие вышеназванные приватизированные государственные ИКС могут быть рентабельны, если они заключили контракт с государством на информационно-консультационную деятельность по проблемам, которые государство считает важными, например использование агрохимических препаратов. В некоторых странах Центральной Европы государство да-

ет фермерам ваучер (чек), который они могут использовать для частичной оплаты затрат частных ИКС. В Венгрии введение этих ваучеров (чеков) привело к учреждению множества мелких консультационных фирм, но чеки, принятые от фермеров, оплачивались только фирмам, имеющим сертификат Министерства сельского хозяйства. Чтобы получить такой сертификат, сотрудники этих фирм должны пройти обучающие курсы, проводимые исследователями или сотрудниками университетов, чтобы можно было гарантировать их квалификацию (Kozari, 1999). В странах, где фермеры должны выплачивать подоходный налог, бухгалтеры, которые помогают заполнять налоговые декларации, выполняют и функции консультантов, поскольку они ведут записи, которые могут использоваться при совершенствовании системы управления фермой. Такие консультационные службы также составляют бизнес-планы, требуемые банком для рассмотрения заявки на получение кредита.

Финансирование негосударственными организациями

Классифицировать негосударственные организации трудно, потому что существует большое количество их разновидностей, они отличаются своими целями и мотивацией. Негосударственной может быть организация, связанная с церковью, которая из религиозных побуждений стремится улучшить благосостояние бедных людей. Это может быть и группа предпринимателей, которые зарабатывают себе на жизнь, раздавая государственные дотации или средства иностранных благотворителей малообеспеченным людям. Негосударственная организация может представлять собой группу личностей, которые по политическим причинам хотят увеличить значение малообеспеченных людей, чтобы получить возможность повлиять на свое будущее.

Министерство развития сельской местности Индии часто привлекает негосударственные организации, считая, что они лучше умеют работать с малообеспеченными людьми более низких каст. Главная цель Индийской политики развития состоит в сокращении бедности и в помощи людям низших каст организовать себя таким образом, чтобы это позволило лучше влиять на свое собственное будущее. С этой целью Министерство могло бы заключить соглашение с негосударственной организацией о достижении этих изменений, например, ввести новую породу коров с тем условием, что больше чем половина этих коров должны быть в семьях, которые признаны малообеспеченными. Проблема применения этого подхода состоит в том, что наиболее важные изменения являются одновременно наиболее сложными для количественного измерения; например, проще посчитать тех, у кого есть корова, чем тех, кто умеет хорошо с ней обращаться. Стремление избежать неэффективной работы с государственным бюрократическим аппаратом служит поводом к финансированию информационно-консультационной службы негосударственными организациями, а не государственными службами Министерства. По сравнению с сотрудниками государственных ИКС штат негосударственных организаций к тому же часто лучше обучен формировать группы фермеров. Эти группы могут играть важную роль в сельскохозяйственном развитии. С другой стороны, сотрудники некоторых негосударственных организаций не имеют технической компетентности, необходимой для консультирования фермеров по вопросам повышения производительности. Роль и значение негосударственных организаций в развитии сельского хозяйства подробно проанализировал Farrington (1997).

Самоокупаемость и ценообразование на платные услуги ИКС

Финансирование части затрат за счет поступлений от продаж информационно-консультационных услуг является стратегически важной как для давно существующей, так и для только начинающей свою деятельность службы. Если для действующей службы продажа услуг обеспечивает существенное пополнение бюджета и в значительной степени определяет ее финансовое состояние, то для молодой службы даже первые удачные попытки продажи отдельных видов услуг дают основание для того, чтобы делать оптимистические прогнозы по поводу перспектив ее эффективной деятельности и жизнестойкости в будущем.

За последние два десятилетия во многих странах мира произошел переход от преимущественно бюджетного к полностью хозрасчетному (или коммерческому) финансированию. Процесс перехода оказался сложным и болезненным не только для товаропроизводителя, но и для самой службы. Продолжительность переходного периода составила в среднем 7-

12 лет (до этого службы финансировались из бюджета в течение 50-70 лет), и в некоторых странах он до сих пор не завершен. В результате перевода информационно-консультационных услуг на платную основу бремя затрат было переложено с бюджета государства на плечи товаропроизводителя. В то же время в большинстве из этих стран с целью финансовой поддержки товаропроизводителя были введены дополнительные льготы и дотации. В результате налогоплательщик, пополняющий бюджет, ничего не выиграл и ничего не проиграл.

В чем же смысл введения платы за услуги ИКС, если в финансовом отношении все остается на своих местах, а происходит лишь перераспределение средств с одних статей на другие? Дело в том, что перевод службы на хозрасчет предполагает сокращение непроизводительных затрат, повышение ответственности консультанта за качество предоставляемых услуг и, в конечном итоге, существенное повышение эффективности работы службы. И это действительно подтверждается на практике. Однако при этом не следует забывать, что далеко не за все услуги товаропроизводитель готов платить. Простая логика подсказывает, что платить следует за те услуги, которые дадут возможность получить как можно больший дополнительный доход или избежать дополнительных потерь. Поэтому консультации и другие услуги, связанные с решением, например, социальных, экологических и некоторых других проблем остаются, как правило, вне сферы деятельности служб, работающих на хозрасчетной основе. Для того чтобы служба была заинтересована помогать клиентам решать эти проблемы, во многих странах правительства дают соответствующий заказ службе и финансируют выполнение этих работ из государственного бюджета.

Кроме того, не все товаропроизводители могут оплатить услуги консультантов в силу своего слабого финансового положения. И в этом случае государство часто оказывает поддержку. Например, в Шотландии реализуется государственная программа поддержки так называемых крофтеров (crofters) – фермеров, ведущих традиционное, низкоэффективное хозяйство в отдаленных и труднодоступных районах (северная часть страны, острова, горные территории). Цель программы – удержать население в этих районах, не допустить безработицы, сохранить национальные традиции, самобытную культуру. Лишь на первый взгляд программа кажется благотворительной акцией государства. Простые расчеты позволяют сделать вывод, что отсутствие такой программы привело бы к существенным (гораздо большим, чем стоимость самой программы) потерям в результате роста безработицы, сокращения туризма и т.п. Приходная часть бюджета консультационных служб может формироваться за счет поступлений от реализации различных видов услуг.

Формы оплаты за эти услуги также могут быть различны:

- прямая оплата разовых услуг;
- оплата выполнения договоров на набор конкретных услуг;
- подписка на абонентное обслуживание;
- прямая продажа по счетам программного обеспечения, информации, печатной

и другой продукции.

Помимо продажи услуг непосредственно товаропроизводителю возможно выполнение службой заказов правительства, государственных и общественных организаций, частных фирм и спонсоров. При этом важно, чтобы эти задания не противоречили основным принципам деятельности ИКС.

Самоокупаемость как метод финансирования означает возмещение текущих затрат за счет полученных доходов. Выручка от реализации работ и услуг должна обеспечивать каждому безубыточно работающему предприятию получение доходов, достаточных для покрытия текущих затрат. Но поскольку затраты являются элементом цены, то предприятие должно добиваться, чтобы себестоимость не превышала цены, формируемой на рынке консультационных услуг. В этой связи предприятия рассчитывают *точку безубыточности*, при которой выручка покрывает произведенные затраты. При этом необходимо разграничивать постоянные и переменные затраты. *Постоянные затраты* не находятся в непосредственной зависимости от количества производимых работ, услуг. Они вызваны необходимостью финансирования расходов на содержание основных фондов, оплату коммунальных услуг, рекламу, расходов на содержание управленческого персонала, аренду помещений и оборудования и др.

Переменные затраты изменяются в зависимости от количества работ, услуг. Это затраты на приобретение материалов, оплату труда консультанта и части технического персонала и др. Существует также деление затрат на прямые и косвенные. *Прямые затраты* непосредственно относятся на себестоимость единицы работ и услуг. В каждом конкретном случае можно рассчитать сумму прямых затрат. Это прямые затраты материалов, прямые затраты труда (заработная плата персонала), прямые накладные расходы (например, стоимость электроэнергии, потребляемой конкретным оборудованием, затраты, связанные с обслуживанием оборудования).

Косвенные затраты нельзя напрямую отнести на себестоимость, они относятся к совокупности работ, услуг и включаются в себестоимость пропорционально выбранному фактору распределения. Это важно при калькулировании себестоимости единицы работ, услуг. Косвенные затраты не зависят непосредственно от объема работ, услуг.

Расчет затрат и точки самоокупаемости (пример)

	<i>Всего тыс. руб.</i>	<i>В расчете на ед., руб.</i>
Выручка (поступления) от реализации работ, услуг	1290	129
<i>Переменные затраты, всего</i>	855	85,5
В том числе		
Прямые затраты материалов	215	21,5
Прямые затраты труда	180	18
Прямые накладные расходы	460	46
<i>Постоянные затраты, всего</i>	120	12
В том числе		
Управленческие расходы	80	8
Реклама	40	4
Полная себестоимость	975	97,5
Балансовая прибыль	315	31,5

Полная себестоимость = *Переменные затраты* + *Постоянные затраты* = 855 + 120 = 975 тыс. руб. - для совокупности работ, услуг; 85,5 + 12 = 97,5 руб. - на единицу работ (услуг).

Выручка от реализации, равная 975 тыс. руб., является точкой безубыточности (самоокупаемости), или абсолютным показателем порога рентабельности.

В нашем случае предприятие имеет запас финансовой прочности:

Выручка от реализации - Точка безубыточности = 1290 - 975 = 315 тыс. руб.

Если в случае необходимости (отсутствие платежеспособного спроса или целенаправленная ценовая политика) предприятие устанавливает цену ниже себестоимости, то есть два варианта: либо оно несет убытки, либо покрывает разницу между ценой и себестоимостью за счет дотаций или субсидий. Такие дотации или субсидии выделяются, как правило, государством. Из государственного бюджета, могут создаваться специальные централизованные фонды поддержки сельских товаропроизводителей. В условиях государственного регулирования экономики можно поддерживать самоокупаемость предприятий через выделение бюджетных ассигнований, установление цен, торговых надбавок и наценок, внутри- и межотраслевое перераспределение денежных средств. Однако возможности поддержки производителей через бюджет ограничены. Поддержка должна оказываться сельхозпроизводителям, предприятиям, производящим социально значимую продукцию или относящимся к естественным монополиям. Косвенным образом сельские товаропроизводители могут поддерживаться через дотирование информационно-консультационных услуг. При этом предполагается целевое и эффективное использование бюджетных средств.

Возмещение расходов за счет получаемых доходов в условиях рыночной экономики возможно лишь в том случае, когда есть достаточный и платежеспособный спрос на услуги, а цены устанавливаются на основе соотношения спроса и предложения.

Для контроля за соблюдением принципа самокупаемости финансовая служба предприятия составляет сметы затрат, нормирует расходование ресурсов, устанавливает конкретные задания по набору услуг, их объему и качеству, снижению трудоемкости работ и услуг ИКС.

Самофинансирование в широком смысле - это финансовая стратегия управления фондами денежных средств предприятий в целях накопления капитала, достаточного для финансирования расширенного воспроизводства. Самофинансирование организаций ИКС, как и для любых других предприятий, обеспечивается нормой накопления капитала и доходности. В некоммерческих службах норма накопления формируется их источников, не связанных с получением с клиентов платы за услуги.

Окупаемость затрат и возможность накопления капитала в значительной мере определяются соотношением выручки и затрат.

Важнейшим финансовым показателем для деятельности ИКС является объем выручки (поступлений от реализации работ, услуг). Выручка должна (как минимум) покрывать все затраты организации. Размер выручки находится в прямой зависимости от цен на информационно-консультационные услуги.

Ценообразование на услуги может быть построено по стоимости 1 часа услуг или по стоимости конкретной услуги.

Финансовый анализ проектов создания и функционирования ИКС

В результате информационно-консультационной деятельности все основные выгоды адресуются непосредственно сельским товаропроизводителям, а в конечном итоге и потребителям сельскохозяйственной продукции, т.е. населению и обществу в целом. В то же время затраты на нее несет сама служба, государство, частично клиенты и т.п. Поскольку эффект рассчитывается как разница между полученными выгодами и понесенными затратами, то в такой ситуации его можно оценить лишь косвенным образом (или как общий народнохозяйственный эффект).

Создание службы требует относительно больших капитальных вложений, которые носят сугубо целевой характер. Сам процесс формирования элементов службы состоит из системы взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение единой конечной цели. Все это позволяет сделать вывод, что создание службы можно рассматривать как инвестиционный проект с долгосрочным государственным финансированием, требующий относительно крупных первоначальных капитальных вложений в периоды инвестиционной фазы и последующей финансовой поддержки, обеспечивающей покрытие основной части текущих затрат службы в течение жизненного цикла проекта.

Любой инвестиционный проект предполагает не только затраты, но и поступления (выгоды). Поступления проекта будут складываться из выручки от реализации дополнительной продукции, которая будет произведена в результате консультационной деятельности службы от увеличения объемов и повышения качества сельскохозяйственной продукции, роста средних реализационных цен в результате осуществления более эффективной маркетинговой политики и т.д.

Однако не все поступления от данного проекта можно исчислить в денежном выражении. Проект направлен не только на финансовые результаты, но и на решения социальных, институциональных, экологических проблем в аграрном секторе. Поэтому для государства, общества в целом, проект имеет несомненную народнохозяйственную ценность. Это подтверждается опытом развития информационно-консультационной службы во многих странах мира.

Денежные потоки в виде значений приростов чистых поступлений от проекта условно можно представить в графической форме следующим образом (рис. 2).

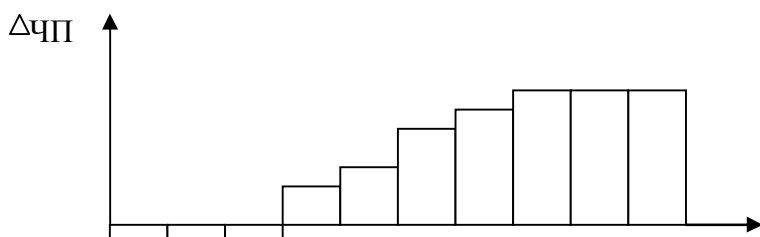


Рис. 2. Приросты чистых поступлений от проекта

Отрицательные денежные потоки в первые годы реализации проекта отражают сумму величин капитальных и текущих затрат (со знаком «-») и возможных приростов поступлений (со знаком «+»). Как видим, инвестиционная фаза требует дополнительных финансовых вложений. В дальнейшем по мере роста количества и повышения качества консультационных услуг и при прекращении первоначальных инвестиций денежные потоки становятся положительными и постепенно возрастают до определенной величины, планируемой на последние периоды (годы) жизненного цикла проекта.

Сумма разностей положительных и отрицательных значений денежных потоков покажет эффект от реализации проекта.

Оценка эффективности работы службы должна проводиться с точки зрения соответствия ее цели и задачам то есть должны рассматриваться оценочные показатели и характеристики влияния информационного обеспечения и консультационного обслуживания на изменение конкурентоспособности клиентов.

Оценка эффективности рассматривается как элемент принятия управленческих решений при разработке тактики и стратегии функционирования и развития ИКС. Она также предоставляет информацию для руководства по определению реалистичного формирования бюджета информационно-консультационной службы.

Для оценки целесообразности и эффективности проектов создания информационно-консультационных служб используется методика проектного анализа (Project Analysis). Однако при ее применении требуется учет специфики проектов создания ИКС. Главное отличие таких проектов от обычных инвестиционных проектов заключается в особенностях определения значений денежных потоков. В первую очередь это связано с вычислением выгод (или поступлений) от проекта. Дело в том, что трудность представляет не только определение величины выгод, получаемых в сельскохозяйственном производстве в результате информационно-консультационной деятельности службы, и не только расчет побочного эффекта в социальной, экологической и др. сферах. Не менее важно правильно вычленив ту часть этих выгод, которую справедливо можно отнести на эффект, получаемый непосредственно от проекта.

Финансирование социально-значимых проектов (или целевых программ) может осуществляться государственными или негосударственными структурами (объединениями, фондами и т.п.).

Примером таких проектов может служить проект ARIS (Поддержка осуществления сельскохозяйственной реформы – английская аббревиатура), одним из компонентов которого является проект создания в России информационно-консультационной службы для сельских товаропроизводителей.

Финансирование проекта осуществляется на основе двустороннего соглашения между Правительством Российской Федерации и Всемирным Банком на совместной основе. 70% затрат на проект финансируется Всемирным Банком под 7% годовых с выплатой основной суммы долга в течение 12 лет (до 2011 года), а остальные 30% - государственным бюджетом.

В реализации проекта принимают участие 29 регионов России, администрации которых подписали соглашение о субзаймах. Та часть затрат по проекту в целом, которая приходится на регионы, делится в аналогичной пропорции на субзайм под гарантию региона (70%) и региональный бюджет (30%). Другая же часть затрат финансируется из федерального бюджета.

Проекты создания и развития информационно-консультационных служб могут иметь не только общенациональное, но и региональное и местное значение. Возможна реализация подобных проектов на уровне одной отдельно взятой области и даже района.

18. Деловое общение

Чтобы включиться в полемику, нужно чётко представлять мнение оппонента по данному вопросу и это мнение нужно уметь выслушать. По исследованиям психологов, умение слушать не менее важно для установления делового контакта, чем умение говорить. Слушать труднее, чем говорить и это объясняется физиологическими особенностями человека. Скорость речи в 4 раза меньше скорости мышления. Поэтому $\frac{3}{4}$ возможностей мозга не задействованы в слушании и часто находят себе применение в посторонних мыслях.

Деловое общение - это межличностное взаимодействие, направленное на достижение общих целей и задач.

Функции общения. Выделяют четыре функции общения: а) обслуживание предметной деятельности (производственной, научной и т. д.), б) общение ради общения (с целью достижения духовной общности людей), в) приобщение другого к своим ценностям, г) приобщение к ценностям другого (Каган, 1988). Две последние функции зеркально симметричны, если целью первой может быть воспитание кого-либо, то целью второй – самовоспитание инициатора общения.

Наряду с характеристиками процесса общения рассматриваются различные содержательные стороны этого процесса. Распространённым является подход, согласно которому в общении выделяются три стороны: *коммуникативная, интерактивная и перцептивная*. *Коммуникативная сторона* реализуется процессом обмена информацией. *Интерактивная сторона* процесса общения предполагает взаимодействие людей, организацию совместных действий. *Перцептивная сторона* – это восприятие друг друга партнёрами и установление на этой основе взаимопонимания.

Что касается коммуникативной стороны процесса общения, по содержанию информации выделяют три большие группы:

- когнитивная информация, которая связана с фактическим значением несущих её языковых структур;
- индексальная информация, сообщающая о психологическом складе коммуникатора – его личности, свойствах, склонностях и эмоциональном состоянии и помогающая обрисовать его отношение к себе и к другим и определить роль, которую он сам себе отводит как участник интеракции;
- регулятивная информация о ходе интеракции, служит целям начала, продолжения и окончания самой интеракции.

В коммуникативном процессе выделяют: *коммуникатор* – субъект, передающий информацию; *коммуникант* – субъект, принимающий информацию и интерпретирующий её; *коммуникативное поле* – ситуация в целом, о которой может быть передана информация; собственно информация о коммуникативном поле; *каналы коммуникации* – средства передачи информации.

Коммуникативный процесс следует рассматривать как последовательность коммуникативных актов, каждый из которых выполняет определённую функцию в коммуникативном обмене и лингвистически оформляется в виде высказывания. Функция запроса информации осуществляется вопросительным высказыванием. Передача информации осуществляется повествовательным высказыванием, причём в зависимости от отношения коммуникатора к передаваемой информации (например, считает он её полностью достоверной или нет, высказывание может быть в форме утверждения, убеждения, предположения). Коммуникативное действие может выполнять функцию побуждения к действию, регуляции потока информации, выражения намерения и т. д. Поскольку передача информации осуществляется между, по крайней мере, двумя субъектами, то коммуникативное действие одного коммуникатора всегда предполагает ответное действие: вопрос предполагает ответ, запрос о согласии – вы-

ражение согласия или несогласия и т. д. Коммуникативный процесс протекает в виде сопряжённых коммуникативных действий обоих коммуникаторов.

Существуют **вербальные и невербальные средства общения**. **Вербальные** – это те, которые используют в качестве знаковой системы речь. Сюда можно отнести говорение и аудирование (восприятие информации говорящего тоже является средством общения).

Невербальные средства общения (различные неречевые знаковые системы). Выделяют следующие невербальные средства общения:

а) визуальные: кинестика (движения рук, головы, ног, туловища, походка); выражение лица, выражение глаз; кожные реакции (покраснение, побледнение, вспотение); проксемика (пространственная и временная организация общения); вспомогательные средства общения – подчёркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаки пола, возраста, расы); средства преобразования природного телосложения (одежда, косметика, очки, украшения, татуировки, усы, борода и так. далее).

б) акустические: паралингвистические (качество голоса, диапазон, тональность); экстралингвистические (паузы, смех, плач, вздохи, кашель, хлопанье).

г) тактильные: такесика (прикосновение, пожатие рук, объятье, поцелуй).

д) ольфакторные: приятные и неприятные запахи окружающей среды, естественный и искусственный запахи человека.

Интерактивная сторона процесса общения предполагает взаимодействие людей. Под взаимодействием обычно подразумевается организация совместных действий, позволяющих группе реализовать общую деятельность. Существует несколько видов социальных мотивов, по которым человек вступает во взаимодействие с другими людьми: максимизация общего выигрыша (мотив кооперации);

максимизация собственного выигрыша (индивидуализм);

максимизация относительного выигрыша (конкуренция);

максимизация выигрыша другого (альтруизм);

минимизация выигрыша другого (агрессия);

минимизация различий в выигрышах (равенство).

Сотрудничество предполагает полное удовлетворение участниками взаимодействия своих потребностей (реализуется либо мотив кооперации, либо конкуренция). Противодействие предполагает ориентацию на свои цели без учёта целей партнёров по общению (индивидуализм). Компромисс реализуется в частном достижении целей партнёров ради условного равенства. Уступчивость предполагает жертву собственных целей для достижения целей партнёра (альтруизм).

Избегание представляет собой уход от контакта, потерю собственных целей для исключения выигрыша другого.

Межличностное взаимодействие. Существует несколько теорий, описывающих межличностное взаимодействие. Это и теория обмена Джорджа Хоманса (взаимодействие людей на основе своего опыта с оценкой возможного вознаграждения и затрат); и символический интеракционизм Джорджа Мида и Герберта Блумера (поведение людей по отношению к другим людям и к предметам определяются значениями, которые они им придают); и теория управления впечатлениями Эрвина Гофмана (уподобление ситуаций социального взаимодействия драматическим спектаклям, в которых актёры стремятся поддерживать благоприятные впечатления); и психоаналитическая теория Зигмунда Фрейда (влияние на межличностное взаимодействие представлений, усвоенных в раннем детстве).

Перцептивная сторона общения рассматривает механизм межличностной перцепции или отражения таких как идентификация, эмпатия, аттракция, рефлексия, каузальная атрибуция. На процесс общения, безусловно, влияют личные психологические особенности коммуникантов. В связи с этим отдельные авторы рассматривают индивидуализированность как параметр общения. Индивидуально-личностные особенности партнёров задают содержание и направленность взаимодействия, его границы.

Коммуникативные способности личности. Интегральными понятиями, отражающими уровень индивидуально-личностного включения в общение считаются «коммуникативные свойства личности», «коммуникативные способности» , «коммуникативный потен-

циал» и т. д. Они отражают комплекс взаимосвязанных качеств, обеспечивающих тот или иной уровень взаимодействия человека с окружающими. К числу наиболее важных личностных проявлений, составляющих структуру коммуникативного потенциала относят: уровень потребности в общении; его локализованность, а также интенсивность; коммуникативная активность и инициативность; наличие установки на общение с другими людьми; особенности эмоционального отклика на партнёра; собственное самочувствие человека в ситуации общения. Важное значение имеют также коммуникативные навыки и умения. Сюда следует отнести особенности темперамента человека.

Установлено, что коммуникативный потенциал – относительно стабильное личностное образование, формирующееся в детстве. Важными факторами его развития являются: общий характер взаимоотношений в семье, уровень эмоционального контакта между родителями и детьми, личный опыт общения и т. д. Высокий уровень коммуникативности, общительности – условие успешной адаптации человека в любой социальной среде, по отношению к разным видам деятельности, его продуктивного взаимодействия с другими людьми. Отсюда практическая значимость формирования потребности в общении, воспитания коммуникативных способностей и умений, что должно начинаться с детства и осуществляться на протяжении всей жизни человека.

Коммуникация есть нечто большее, чем простой обмен информацией и общение вообще. Коммуникация представляет собой взаимодействие субъектов в различных общественных и социальных процессах и позволяет этим субъектам активно включаться в общественные отношения.

Коммуникация состоит в обмене значимой информацией между людьми посредством языковых знаков и других культурных символов. Коммуникация предполагает целенаправленную передачу и избирательный приём информации, хотя она не всегда приводит к согласию и взаимопониманию.

Не следует отождествлять и рассматривать понятия коммуникации и общения, которое является взаимным обменом сообщениями, внутренним психическим содержанием, т. е. всегда двусторонним процессом. При этом общение возможно только между одушевлёнными существами, коммуникация – и между неодушевлёнными (например, ЭВМ или роботами), а также между человеком и машиной.

Специфика делового общения. В процессе жизнедеятельности человек выполняет множество функций: служебные, семейные, в ходе реализации которых складываются и реализуются как личные, так и общественные отношения. Это обуславливает наличие разных видов общения: личностное, деловое и т.д.

Деловое общение определяется как вид межличностного взаимодействия, направленного на достижение какой-то предметной договорённости. Для выделения специфики этого вида общения сравним его с некоторыми другими.

Речевой компонент делового общения. В широком смысле деловой разговор мы понимаем как речевой контакт для установления деловых отношений. Деловая речь имеет свою лексико-грамматическую и стилистическую специфику. Прежде всего, необходимо подчеркнуть существующее различие между устной и письменной формами деловой речи. Устный деловой разговор в отличие от письменного предполагает непосредственное общение, что даёт возможность использовать невербальные средства (мимику, жесты, интонацию и т. д.). Здесь же подразумевается и наличие определённых психологических знаний (создание благоприятного психологического климата, умение выслушивать собеседника, разрядка отрицательных эмоций, техника самоуспокоения и т. д.). Непосредственное общение исключает возможность предварительного обдумывания, что допускает непринуждённые формы общения, вкрапления разговорно-бытового стиля, отход от принятых норм литературного языка. Эти и ряд других особенностей отличает устную форму деловой речи от письменной.

В деловом разговоре необходимо, в первую очередь, соблюдать правильность в произношении и постановке ударений. Для устной литературной речи есть общепринятые нормы произношения, обязательные для каждого культурного человека. Необоснованные отклонения от этих норм мешают взаимопониманию, являются признаком неполного владения русским литературным языком и даже серьёзных пробелов в воспитании человека. Неправильная постановка ударения отвлекает слушателей от сути дела.

Различное произношение может иметь смысловозначительное значение. При неуверенности в произношении и значении того или иного слова необходимо обратиться к словарям – словарю ударений, орфоэпическому, толковому и орфографическому словарям.

Важная фонетическая характеристика речи – интонация. Она представляет собой единство взаимосвязанных компонентов: мелодики, интенсивности, длительности, темпа речи и тембра произношения. В высказывании интонация выполняет следующие функции: различает коммуникативные типы высказываний – побуждение, вопрос, восклицание, повествование, импликацию; выражает конкретные эмоции; вскрывает подтекст высказывания; характеризует говорящего и ситуацию общения. Интонация различает части высказывания соответственно их смысловой важности, служит для логического выделения каких-либо элементов предложения. Интонацию можно считать одним из невербальных компонентов делового общения.

Функцию общения выполняет, как правило, разговорный стиль в его устной форме проявления, функцию сообщения и воздействия – книжные стили: официально-деловой, научный, газетно-публицистический, разнообразные стили художественной речи как в устной, так и в письменной формах проявления.

Реальные ситуации делового общения настолько разнообразны, что нельзя говорить о строгом соблюдении того или иного стиля, так как функции общения, сообщения и воздействия здесь постоянно переплетаются, и всё же преимущество принадлежит официально-деловому стилю.

В официально-документальной лексике (т. е. в постановлениях, указах, законах и т. д.) большую роль играют слова с точным, конкретным значением, способствующие объективности и логичности формулировок, императивные слова: поручает, постановляет, обязывает, оповещает, рекомендует, надлежит, необходимо, следует и т. п.

Характерной чертой деловой лексики, связанной с той или иной отраслью промышленного производства, является наличие оборотов профессионального характера. Прежде всего это касается названий готовой продукции а также наименования конкретных систем и типов технических устройств, видов сырья и материалов. В каждой отрасли производства есть своя специфика.

Затруднительно для слушающего и злоупотребление говорящим иностранными словами, особенно теми, для которых существуют синонимы в родном языке. Например, употребление слова «ординарный» вместо «обыкновенный», «лимитировать» вместо «ограничить» и т. п. Случается, что говорящий неправильно понимает смысл иноязычного слова.

Нередко и исконно русские слова употребляются неточно, вопреки их значению. Например, «большая *половина* сотрудников фирмы», «она работает на предприятии уже *ряд* лет». Неправильное употребление иностранных слов можно, если и не оправдать, то в какой-то степени объяснить, но незнание культуры родного языка непростительно для человека, стремящегося достичь успехов в какой бы то ни было профессиональной деятельности.

В целом, лексический запас слов и выражений делового разговора имеет конкретный, детерминированный характер. Слова, обозначающие абстрактные понятия, диалектные и жаргонные слова здесь неуместны, хотя их употребление и не исключается полностью с силу уже упомянутой экспрессивности, непредсказуемости реальных ситуаций делового общения.

Что касается синтаксиса устной деловой речи, здесь, в основном, используются простые предложения, причём очень часто неполные –отсутствие тех или иных слов восполняется жестами, мимикой, телодвижениями. Отсутствие союзов в такой речи компенсируется интонацией, рассмотренной выше в нашем исследовании. Интонация приобретает в устной деловой речи решающее значение для выражения различных оттенков смысловых и синтаксических отношений.

Следует отметить, что важнейшее требование к любой форме деловой речи - краткость. Необходимо избегать ненужных повторов, излишней детализации. Мы видим основную цель делового разговора в том, чтобы как можно точнее и короче донести до слушателей суть дела. Ведь экономия времени – одно из наиболее существенных требований к правильной организации работы делового человека. Поэтому слова и словосочетания, не несущие никакой смысловой нагрузки, должны быть полностью исключены из деловой речи. Знание норм литературного языка необходимо для полноценного делового общения и явля-

ется не только залогом успешного восприятия речи говорящего, но и свидетельством его высокой внутренней культуры.

Риторический компонент делового общения. Говоря о риторическом компоненте делового общения, следует отметить тот факт, что он неразрывно связан с речевым компонентом.

Ситуации делового общения включают не только такие формы межличностных контактов как диалог, полилог, но и монолог т. е. выступление, доклад, речь одного лица, имеющая целью сообщение той или иной информации, убеждение слушателей в правильности тех или иных аргументов. Для результативного, эффективного монолога в ситуациях делового общения мы считаем необходимым владеть основами риторики – теории ораторского искусства.

Истоки риторики как науки восходят к глубокой зрелости. Ещё Аристотель определял риторику как «способность находить возможные способы убеждения относительно каждого данного предмета». При этом он подчёркивал, что «если мы имеем даже самые точные знания, всё-таки нелегко убеждать некоторых людей, говоря на основании этих знаний, потому, что оценить речь, основанную на знании, есть дело образования, а здесь (перед толпой) это невозможно. Здесь мы непременно должны вести доказательства и рассуждения...».

Ораторское искусство следует понимать как высшую форму красноречия; один из видов искусного владения словом, всеми средствами общения с целью воздействия на слушателей, их убеждения, внушения. Из этого определения видно, насколько важно хотя бы в общих чертах знать сущность ораторского искусства для успешного овладения основами делового общения.

Выделяет различные виды ораторского искусства: политическое, дипломатическое, судебное, академическое и в их числе деловое как сравнительно молодой вид. При этом ораторское искусство определяется как искусство публичного мышления. Предполагается, что выступление должно быть проблемным, с постановкой мыслительной задачи, которая решается перед аудиторией или совместно с ней. Осмысление не только придаёт достоверность выступлению и настраивает слушателей в резонанс с выступающим, но и позволяет оратору проверить и уточнить свои положения, а иногда найти новые непосредственно в процессе выступления.

В основе классической схемы ораторского искусства лежит пять этапов:

- подбор необходимого материала, содержания публичного выступления;
- составление плана, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности;
- литературная обработка речи, насыщение её содержания;
- заучивание, запоминание текста речи;
- произнесение речи с соответствующей интонацией, мимикой, жестами.

Подготовку и проведение публичной речи делят на три этапа:

- докоммуникативная фаза (выбор темы, определение цели и вида речи; подбор материалов; логическая организация речи; доказательство и аргументация; работа над языком и стилем);
- коммуникативная фаза (поведение оратора и управление аудиторией, техника произнесения речи, искусство спора, ответы на вопросы);
- посткоммуникативная фаза (анализ проведённого выступления, совершенствование материалов к выступлению, прогнозирование вопросов).

Что касается композиции самого выступления, здесь существуют разные подходы. Древнегреческие риторики уделяли особое внимание композиции речи оратора. Они строили её из восьми форм, называемых частями речи.

Части речи подробно описаны во многих учебниках по риторике (Михайличенко, 1994; Зарецкая, 1997; Радугин, 1998; Андреев, 1993; Толмачев, 1984; Белков и Яскович, 1997). Их умелое использование и логичное расположение составляет основу хорошего ораторского выступления. Части речи – это крупные риторические аргументы. В классической последовательности они расположены следующим образом: обращение, называние темы, повествование, описание, доказательство, опровержение, воззвание, заключение.

Непосредственная задача обращения – расположить аудиторию к оратору. Психологически действенность обращения объясняется тем, что когда к кому-либо обращаются, то этому человеку следует оставить свою работу, прервать любое занятие и выслушать говорящего. Если внимание слушателей в ходе выступления начинает ослабевать, обращение – хороший ораторский приём. Наиболее часто употребляемые обращения в ситуациях делового общения в современной русской деловой речи – «Уважаемые коллеги!», «Уважаемые товарищи!», «Господа!».

Вторая часть речи – название темы. Эта часть речи определяет заинтересованность (или незаинтересованность) слушателей выступлением. Нужно помнить, что тема – центр содержания речи, и по её названию уже можно предполагать все возможные аргументы.

Третья часть речи – повествование. Начать его нужно с формулировки основного тезиса, в котором должна раскрываться цель выступления и средства её достижения – система посылок и умозаключений. Основной тезис должен пониматься однозначно, не содержать в себе противоречий. Далее в повествовании развивается предмет лекции в его историческом становлении.

Четвёртая часть речи – описание. Это системный анализ предмета, т. е. предмет рассматривается и по частям в их соотношении, и в целом. В описание обычно вводятся примеры, содержащие мысленный эксперимент. В этом случае описание непосредственно предшествует доказательству.

Пятая часть речи – доказательство. Оно содержит логическое доказывание, в котором есть предмет доказывания и форма доказывания. Форма может быть как словесной, так и несловесной (например, вещественные доказательства). Важна весомость и уместность доказательств. Если по конкретным условиям доказательство опущено (например, из-за ограниченности во времени), оратор должен держать его в уме, предварительно хорошо проработав.

Шестая часть речи – опровержение. Это доказательство от противного. Выдвигаются возможные возражения против доказательства, и затем они опровергаются. Этим укрепляется доказательство. В конкретной ораторской практике возражение может стать не только абстрактным, но и реальным. Это бывает, когда говорящий получает вопросы и возражения, начинающие спор.

Седьмая часть речи – воззвание. Это обращение к эмоциям слушателей. Здесь важен переход от общих интересов и потребностей (государственных, групповых и т. д.) к личным, индивидуальным, насущным для слушающего. Слушатели должны быть уверены в искренности говорящего, его личной убеждённости в сказанном.

Восьмая часть речи – заключение, в котором обычно подводятся итоги выступлений, даются перспективы на будущее.

Такова структура построения выступления, определённая в классической риторике. Некоторые авторы делят его на три части: вступление, основная часть и заключение. Во вступлении (на которое отводится 10-15% от общего времени выступления) должно содержаться объяснение цели, название доклада, расшифровка подзаголовка для точного определения содержания доклада. Содержание основной части (60-65% от общего времени) представляет собой всестороннее обоснование, раскрытие основного тезиса, построение определённой системы аргументации. В заключении (20-30% от общего времени) можно повторить стержневую идею и главные мысли основной части. Однако главное содержание заключения – те выводы, которые следуют из цели и основных идей выступления.

В. И. Андреев (1993) несколько иначе строит композицию публичного выступления:

1. Введение, в котором рекомендуется: вызвать интерес слушателей к предмету речи; объяснить причину авторитетности мнений оратора; установить контакт со слушателями путём указания на общие взгляды, прежний опыт.

2. Предупреждение, в котором следует: раскрыть историю возникновения проблемы; её социальную, практическую или научную значимость; существующие ранее попытки её решения.

3. Аргументация, в процессе которой необходимо сформулировать и разъяснить: главный тезис; дополнительный тезис; заключение в общем виде; недостатки альтернативных позиций и преимущества позиции говорящего.

4. Заключение, в котором целесообразно: обобщить позицию оратора по обсуждаемой проблеме, сделать вывод, дать окончательное решение; обосновать, каковы последствия в случае отказа от предлагаемого оратором подхода к решению проблемы.

Особое значение в публичной речи имеет вступление. М. В. Ломоносов, подчёркивая его важность, говорил: «Вступление есть та часть слова, через которую ритор слушателей приготавливает к прочему слову, чтобы они склонно, прилежно и понятно оно слушали».

Различают следующие виды вступлений: простое когда – оратор сразу приступает к изложению темы, ограничившись лишь приветствием или обращением; косвенное – когда оригинальный и развёрнутый зачин подготавливает слушателей к восприятию сложного предмета речи, помогает овладеть вниманием аудитории, а в некоторых случаях – преодолеть её нежелание слушать; внезапное – резко эмоциональное начало.

В ситуациях делового взаимодействия целесообразно и такое построение выступления: изложение фактов (краткое освещение ситуации); высказывание соображений, вытекающих из них или конкретных предложений по существу; приглашение к сотрудничеству или действиям. Особое внимание уделяется началу и концовке речи. Не рекомендуется начинать речь слишком формально, лучше выбрать свободный, естественный тон. В конце речи можно призвать к действию, сделать слушателям комплимент, вызвать смех, процитировать подходящие поэтические строки и т. д.

Из вышеназванного видно, что в риторике большое значение придаётся подготовке публичного выступления. Но непосредственно само выступление – не менее важный момент, особенно для начинающего оратора. Чтобы выступление было успешным, необходимо соблюдать ряд требований.

Одним из самых главных условий эффективности речи оратора мы считаем привлечение внимания слушателей в самом начале и поддержание его в течение всего времени общения с аудиторией. Для этого в риторике существуют специальные приёмы привлечения внимания. Это может быть подбор первых эффективных фраз, содержащих интригующую информацию или очень интересные для аудитории факты, которые сразу привлекают к себе её внимание. Для поддержания внимания очень эффективен приём краткого отступления от темы, когда говорящий переключает внимание слушателей, а затем возвращается к обсуждаемому вопросу на новом, более высоком уровне интереса и внимания. Хорошо, когда по всей речи оратора распределены новые мысли, аргументы, происходит периодическая интерпретация ранее сказанного. Цель речи должна быть понятна аудитории, тогда слушатели начинают следить за развитием мысли и за тем, как её доказывает оратор. Привлекает внимание слушателей и использование в речи литературных образов, цитат, пословиц, поговорок и крылатых слов, уместное шутливое замечание, мудрый афоризм, цитата авторитетного лица или документа. Важно чаще использовать примеры, реально подтверждающие слова говорящего. Стимулирует интерес слушателей и рассмотрение проблемных ситуаций, организация полемики, дискуссий, использование вопросов к аудитории, а также широкое привлечение наглядного материала – диаграмм, рисунков, схем, графиков.

Техника речи. Прежде всего сюда относится скорость речи оратора. К недочётам выступлений, вызванным скоростью речи можно отнести слишком быстрый темп (по причине робости или безразличия к аудитории), а также вялую речь (вызванную излишней флегматичностью оратора). Но нужно учитывать тот момент, что темп речи может ускоряться или замедляться оратором намеренно, с целью привлечения внимания аудитории, выделения кульминационных моментов выступления. Замедлением темпа речи выделяют наиболее важные слова в высказывании (разновидность логического ударения) или слова, наиболее значимые эмоционально (эмоционально-экспрессивное ударение).

Голос оратора относится к средствам суггестивного воздействия. Из психологии известно, что суггестия – это особый вид психического воздействия (главным образом словесного) на человека, вызывающий у него некритическое восприятие того, что внушается. Сущность суггестивности голоса в том, что говорящий с помощью некоторых нюансов тембра апеллирует к слушателю, овладевая его вниманием, вызывая в нём сопереживание и стимулируя поведенческие реакции, минуя аналитическую сферу сознания, ослабляя критическое отношение к говорящему и говоримому.

В ораторской речи важное значение имеет такой показатель как полётность голоса. Этим термином специалисты определяют способность посылать свой голос на расстояние и регулировать громкость. Насыщенность звука интонациями, чёткое, эмоциональное произношение слов создаёт впечатление, что речь оратора как бы зависает в воздухе. Тогда её чётко воспринимают слушатели даже в самых дальних уголках аудитории. Существенное значение имеют гибкость, подвижность голоса, умение легко изменять его, подчиняясь содержанию, слушателям. Важен диапазон – объём голоса, границы которого определяются самым высоким и самым низким тоном. Сужение диапазона ведёт к появлению монотонности. Однообразию звучания притупляет восприятие, усыпляет.

Хорошо поставленному голосу свойственно богатство тембровой окраски. Тембр – это окраска звука, яркость, а также его мягкость, теплота, индивидуальность. В звучании голоса всегда присутствует основной тон и ряд обертонов, т. е. дополнительных звуков более высокой, чем в основном тоне, частоты. Чем больше этих дополнительных тонов, тем ярче звуковая палитра человеческого голоса.

К вышеназванным показателям техники речи можно добавить правильное речевое дыхание, дикцию – отчётливость произношения, тон – спокойный, взволнованный, равнодушный, неуверенный и т. д. Существуют упражнения для тренировки техники речи. Тренировать технику речи нужно также в практике выступлений, опираясь на данные физиологии, анатомии, акустики, фонетики, орфоэпии, сценической речи и других наук. Для хорошей техники речи в процессе публичного выступления: требуются: уверенность в себе, душевный подъём, увлечённость предметом разговора.

Лексические средства выразительности речи. Это, прежде всего, сравнение как наиболее часто используемый приём. Действие его основано на психологическом механизме ассоциативного и образного мышления.

Принято считать, что залогом успешного выступления является именно содержание речи оратора. Первым и важнейшим элементом речи самого оратора является личность оратора. Приоритеты в этом случае расставляются следующим образом: оратор (кто говорит), содержание (о чём говорит), аудитория (кому говорит), цель (зачем в данной аудитории говорить об этом), ситуация (место, условия, состояние аудитории и т. п.), речь (как раскрыть содержание в данной аудитории с учётом ситуации).

Учёт особенностей аудитории – важное условие успешности ораторского выступления. Ещё Аристотель говорил: « Речь слагается из трёх элементов: из самого оратора, из предмета, о котором он говорит, и из лица, к которому он обращается: оно то и есть конечная цель всего». Оратору необходимо учитывать возраст, образовательный уровень, социальную принадлежность аудитории, однородность её состава. Это то, что даётся изначально и что оратор не в силах изменить. Следовательно он должен учитывать вышеназванные характеристики аудитории в своём выступлении. А вот эмоциональный настрой слушателей, физическое и психическое состояние, отношение к теме выступления и к самому оратору – это те, показатели, на которые выступающий при владении определённым уровнем речевой, риторической, логической, психологической культуры может повлиять. Здесь важно увлечь темой разговора присутствующих (о приёмах привлечения внимания в ходе публичного выступления мы говорили выше), посредством психологической «разгрузки» снять физическую усталость, иметь адекватный требованиям аудитории внешний облик, обладать кинетической (поза, жесты, мимика, взгляд) культурой делового общения.

Этика оратора - это совокупность нравственных норм, ценностных ориентаций, правил поведения, определяющих отношение оратора к своим обязанностям, к целям своей работы, к своим слушателям. Этически значима сама личность оратора, такие её свойства как эрудиция, принципиальность, убеждённость, самокритичность. Другой существенный элемент ораторской этики – такт, проявляющийся в уважительном, доброжелательном отношении к аудитории, общительности, чуткости.

В ходе публичного выступления немаловажное значение имеет осуществление обратной связи, т. е. по своей сути это должен быть диалог, пусть даже с опущенными репликами со стороны слушателей. О существовании обратной связи свидетельствует заинтересованное

выражение лиц, иногда даже шум, смех, реплики слушателей по ходу выступления. Обратная связь – важный элемент ораторской речи, о необходимости которого грамотный оратор не забывает на протяжении всего своего выступления.

Безусловно, грамотному оратору необходимо знание основ психологии. Это нужно и для установления вышеупомянутой обратной связи, и для оценки психологической атмосферы в аудитории: как настроены слушатели – дружелюбно или враждебно, кто является лидером, возможные потребности, интересы и установки. Кроме вышеназванного, для осуществления успешной деятельности оратора существует ряд условий. Это определённые требования к внешнему виду говорящего, правильное использование жестикуляции, мимики и т. д.

Знание риторической культуры делового разговора необходимым условием успешного делового общения. Она имеет неразрывную связь с речевой культурой. Ошибки в речи выступающего могут оказать отрицательное влияние на восприятие содержания выступления. Несоответствие употребляемого оратором слова его общепринятому значению или стилистическим нормам вызывает у слушателей негативные эмоции, которые могут свести на нет цель речи. Речевые ошибки отвлекают внимание от смысла речи и направляют его на форму произнесения. Иногда слушатели вообще перестают вникать в содержание и только следят за тем, как произносится речь. Основные требования к языку публичного выступления: правильность; краткость; эмоциональность; лексическое, фразеологическое и интонационное богатство; ясность; точность. Итак, владение речевой культурой, а также знакомство с основами риторической науки способствует правильному построению и произнесению публичных выступлений, докладов, имеющих место в ситуациях делового общения. Следующий, не менее важный компонент делового взаимодействия - логический.

Логичность – неперенное условие делового разговора, так как основные требования к нему, изложенные нами выше – строгость речи, чёткость и определённость. Эммануил Кант писал, что логика - это наука о необходимых законах мышления в отношении всех предметов, т. е. «наука о правильном применении рассудка и разума вообще». Логика определяется как наука «о законах правильного мышления или как науку о законах, которым подчиняется правильное мышление». Логические ошибки являются следствием незнания, несоблюдения основных логических законов и затрудняют процесс полноценного, успешного делового взаимодействия. Прежде всего, следует знать основные логические категории и их реализацию в процессе делового общения.

Понятие как элементарная форма мышления. Эта категория трактуется как элементарная форма мышления (в отличие от суждения, которое признаётся вторичной, сложной, более высокой формой). Для успешного взаимопонимания в ходе делового общения его участники должны правильно осуществлять логическую операцию определения того или иного понятия. Определение должно быть соразмерным, т. е. объёмы определяемого понятия и понятия, посредством которого оно определяется, должны совпадать, быть одинаковыми, соответственными. Например, в определении «менеджеры» (определяемое понятие) суть «наёмные профессиональные управляющие» (определяющее понятие) объёмы определяемого и определяющего понятий совпадают: наёмные профессиональные управляющие и есть менеджеры. Нарушениями данного понятия являются слишком узкое определение понятия и слишком широкое определение понятия.

Суждение - это форма мысли, в которой утверждается или отрицается что-либо относительно предметов и явлений, их свойств, связей и отношений и которая обладает свойством выражать либо истину, либо ложь. В суждении могут быть отображены отдельные, несущественные свойства предмета, явления, тогда как в понятии должны быть отображены только отличительные и существенные свойства, т. е. понятие качественно новая, более высокая форма мысли по сравнению с суждением, так как в форме понятия синтезируется целостный образ предмета или явления.

По качеству отображаемых предметов суждения делятся на утвердительные и отрицательные. В первых отображается наличие у предмета какого-либо признака., например в суждении «маркетинг – есть система функций капитала по реализации товаров». Во вторых

отображается отсутствие какого-либо признака у предмета, например в суждении «аренда не есть форма собственности». Существует обширная классификация различных типов суждений в логике. Они бывают частными, общими, условными, категорическими и т. д. Мы в нашем исследовании не будем подробно на них останавливаться. Подчеркнём лишь, что для успешности делового общения суждения говорящего должны быть чётко обоснованы, их истинность или ложность должны быть для слушателей бесспорны.

Значительная часть деловой информации, передаваемой в устной форме, носит характер выводных суждений, т. е. суждений, не полученных путём непосредственного восприятия каких-то фрагментов действительности, а выведенных из других суждений. Логическим средством получения таких выводных знаний и является умозаключение (вывод суждения из других суждений, которые называют посылками).

При получении умозаключений используются различные методы. Основные из них.

Индукция – это умозаключение от частного к общему. Она бывает полная и неполная. Полная индукция состоит в исследовании каждого случая, входящего в класс явлений, по поводу которого делаются выводы. Но подобная возможность предоставляется редко, поскольку отдельных случаев бесконечное множество.

Дедукция как способ умозаключения от общего к частному состоит из трёх суждений: 1) общего положения, именуемого большой посылкой, 2) связанного с ним суждения, ведущего к его применению под названием малой посылки, 3) заключения. Весь этот процесс называется силлогизмом. Например: «Инфляция ведёт к обесцениванию денежных знаков. В России высокий уровень инфляции. Следовательно, в России невыгодно долгое хранение и накопление национальных денежных знаков». Иногда одна из посылок или заключение не указывается. Так, в приведённом нами выше примере, можно опустить малую посылку: «В России высокий уровень инфляции». Но тогда слушающий должен владеть этой информацией, чтобы мысленно восстановить силлогизм.

Залогом успеха делового человека и умение логически доказывать свою мысль, включающее три части: доказываемое положение или тезис – исходное положение, истинность которого должна быть доказана; основы доказательства или аргументы – логические доводы, с помощью которых тезисы становятся очевидными; форма доказательства или способ, каким тезис выводится из аргументов. Тезис доказательства соответствует заключению в силлогизме. Аргументы соответствуют посылкам силлогизма. Форма доказательства есть логическая схема, при помощи которой выводится заключение. Вернёмся к приведённому выше примеру. Нужно доказать, что «в России невыгодно долгое хранение и накопление национальных денежных знаков». Это есть тезис. Для доказательства необходимо воспользоваться следующими двумя аргументами: «в России высокий уровень инфляции», «инфляция ведёт к обесцениванию денежных знаков». Построив силлогизм, можно доказать тезис.

К аргументам в процессе спора предъявляют следующие требования: они должны быть истинными высказываниями, причём истинность их должна быть установлена независимо от тезиса; в своей совокупности аргументы должны быть такими, чтобы из них с необходимостью вытекал тезис, то есть достаточными.

Для непосредственного подтверждения того, о чём говорится, а также для убедительности доказательства того или иного тезиса в логике рассматриваются такие понятия как пример, иллюстрация, образец, безусловно используемые при взаимодействии деловых партнёров. Краткое рассмотрение и выявление существующих между ними различий позволит правильно применять их в деловых контактах.

Иллюстрация рассматривает как «факт или частный случай, призванный подкрепить убеждённость аудитории в правильности уже известного общего положения». Пример подталкивает мысль к новому обобщению и подкрепляет это обобщение, а иллюстрация проясняет уже известное общее положение, демонстрирует его значение с помощью возможных применений. Если неудачный пример ставит под сомнение то общее положение, которое им подкрепляется, то неадекватная иллюстрация можно рассматривать как негативную характеристику оратора, её применяющего (т. е. непонимание им сути проблемы).

Образец - это «поведение лица или группы лиц, которому надлежит следовать»

Если пример говорит о том, что есть в действительности, то образец – о том, что должно быть и используется для поддержки описательных высказываний. Образец служит, примером для подражания. Есть образцы человеческих действий (или идеалы), предметов, событий, ситуаций (или стандарты). Ссылка на стандарты – частый приём аргументации в ситуациях делового общения.

Для овладения логической культурой делового общения необходимо знакомство с четырьмя основными законами формальной логики, знание которых позволит разумно и последовательно осуществлять деловое взаимодействие. Формулировка этих законов даётся во многих учебниках логики. Закон тождества. (лат. *Lexidentitatis*.) – закон формальной логики, согласно которому каждая мысль, которая приводится в данном умозаключении, при повторении должна иметь одно и то же определённое, устойчивое содержание. Такой закон требует, чтобы в ходе сообщения все понятия и суждения носили однозначный характер, исключая двусмысленность и неопределённость. Но закон тождества нельзя истолковывать в том смысле, что всякое понятие должно навсегда сохранять своё, один раз установленное определённое содержание. Содержание понятия может меняться в связи с изменением того предмета, который отображается в данном понятии; могут раскрываться новые стороны, более существенные признаки в изучаемом предмете. Однако после того, как установлено, в каком именно отношении мыслится данное понятие, его надо брать в одном, строго определённом смысле, иначе в рассуждениях не будет никакой определённости, связи, последовательности.

В деловых разговорах очень часто возникают ошибки из-за многозначности слов и словосочетаний повседневного языка. В качестве примера можно привести многозначное суждение: «Все члены Совета Директоров переизбраны». Однако здесь непонятно, полностью ли обновлён состав Совета директоров или полностью сохранён в прежнем составе.

Закон тождества применяется, главным образом, к понятиям. Одной из наиболее распространённых логических ошибок в деловом разговоре является подмена одного понятия другим (как неосознанная, так и преднамеренная). Разговор в этом случае будет относиться к разным предметам, хотя они будут ошибочно приниматься за один предмет. Недобросовестный партнёр по общению может прибегать к подмене понятий, чтобы запутать собеседника, извлечь какую-то собственную корыстную цель. Вот почему мы считаем необходимым знание логического закона тождества, не только для грамотного составления собственных суждений, но и для предъявления подобных требований к суждениям партнёра, для формирования своеобразной логической «чувствительности» в деловом общении.

Спор и научная дискуссия обязательный компонент делового взаимодействия. Спор имеет огромное значение в жизни, в науке, в государственных и общественных делах где нет споров о важных, серьёзных вопросах, там застой. *Спор свидетельствует об искренней заинтересованности, увлечённости партнёров деловым взаимодействием.* Вот почему показателем культуры делового общения считается не избегание спора, а умение вести его так, чтобы он не перерос в конфликт между сторонами и чтобы компромисс в обсуждаемом вопросе, по возможности, был найден.

Искусство ведения спора было предметом исследования ещё начиная с античных времён. В древности произошёл расцвет риторики как науки о красноречии, следовательно были затронута проблема полемики. Она рассматривалась греческими, римскими, китайскими, древнеиндийскими философами, риториками. Именно к древности относят появление эристики (от греч. *eristikos* – спорящий) как искусства ведения спора. Эристика была призвана учить умению убеждать других в истинности высказываемых взглядов, умению склонять людей к тому поведению, которое представляется нужным и целесообразным. В современных учебниках логики, риторики содержится немало ценных идей античных учёных по этому вопросу. Многие из этих идей берутся на вооружение и современными исследователями.

Понятие «спор» по-разному определяется в научной литературе, нет и какой-то общепринятой классификации споров.

Так одни ученые (Зарецкая, 1997) определяют спор как доказательство чего-либо в ходе которого каждая из сторон отстаивает своё понимание обсуждаемого вопроса и опровергает мнение противника.

В. И. Андреев (1993,1998) считает спор как характеристику процесса обсуждения проблемы, её коллективное исследование, при котором каждая из сторон, аргументируя (отстаивая) и опровергая (оппонируя) мнение собеседника (противника), претендует на монопольное установление истины. Причём автор разграничивает понятия «дискуссия» и «полемика». Под дискуссией (от латинского *discussio* – рассмотрение, исследование) он имеет в виду публичное обсуждение каких-либо проблем, спорных вопросов. Тогда как полемика (от греч. *polemikos* – враждебный, воинствующий) понимается автором как процедура спора, но спора, приводящего к конфронтации и борьбе принципиально противоположных мнений, подходов к решению определённых проблем. Итак, *дискуссии* чаще всего ведут к мирному исходу событий, к коллективному поиску истины, тогда как цель *полемического спора* – одержать победу над противником во что бы то ни стало.

Дискуссия представляет собой «серию утверждений, по очереди высказываемых несколькими лицами, общающимися между собой». В дискуссии меньше момент субъективности. Используемые в ней средства должны, как правило, признаваться всеми, кто принимает в ней участие, употребление средств другого рода ведёт, обычно, к обрыву дискуссии. *Целью дискуссии автор видит достижение определённой степени согласия её участников относительно дискутируемого тезиса. Целью же полемики обозначается не достижение согласия, а победа над другой стороной, утверждение собственной точки зрения.* При этом средства, употребляемые в полемике, не обязательно должны быть настолько нейтральными, чтобы с ними соглашались все участники. Противоположная сторона в дискуссии именуется обычно «оппонентом», а в полемике - «противником»

Умение слушать собеседника является важнейшим компонентом полемики. Ведь чтобы включиться в полемику, нужно чётко представлять мнение оппонента по данному вопросу и это мнение нужно уметь выслушать. По исследованиям психологов, умение слушать не менее важно для установления делового контакта, чем умение говорить. Слушать труднее, чем говорить и это объясняется физиологическими особенностями человека. Скорость речи в 4 раза меньше скорости мышления. Поэтому $\frac{3}{4}$ возможностей мозга не задействованы в слушании и часто находят себе применение в посторонних мыслях.

«Слышать» – значит физически воспринимать звук, «слушать» – значит воспринимать информацию определённого значения, что требует сосредоточенного внимания и волевого напряжения. На наш взгляд для успешного взаимодействия в ситуациях делового общения надо научиться именно слушать партнёра, т. е. тренировать способность сосредоточенного восприятия информации.

Умение слушать является критерием коммуникабельности, а в процессе слушания реализуются две важнейшие коммуникативные функции: восприятие информации и осуществление обратной связи, т. е. передача говорящему информации о том, как слушающий воспринимает его поведение и речь.

Уменьше слушать – уменьше трудное, но нечего обольщать себя: без него хороший спорщик немислим. Это первое и одно из неизбежных условий уменьше спорить. Это фундамент искусства спора.

Активное и пассивное слушание. Пассивное выслушивание характеризуется как невмешательство в разговор, за исключением индифферентных фраз типа «Это очень интересно», «Я вас понимаю». В ситуациях делового общения пассивное слушание уместно лишь как предупредительная, антиконфликтная мера в тех случаях, когда собеседник начинает активно проявлять свои чувства и стремится высказать свою точку зрения, поскольку до этого он не имел такой возможности, или когда человек испытывает трудности в выражении своих мыслей, и реплики слушателя ещё больше мешают ему. Иногда слушатель занимает пассивную позицию перед вышестоящим по должности человеком для демонстрации своего согласия с ним. Безусловно ясно, что позиция пассивного слушателя не даст развернуться плодотворной дискуссии, поэтому здесь на первое место выступает активное слушание.

Активное слушание состоит в том, что слушающий пытается предугадать, что скажет собеседник своей следующей фразой. Эта мыслительная процедура загружает резервные мощности мозга. Внешним проявлением этого являются слова, подсказываемые собеседнику, когда тот ищет подходящее слово. Точная подсказка воодушевляет говорящего, ибо свидетельствует об интересе слушателя, его внимании и полном взаимопонимании. Активный слушатель задаёт уточняющие вопросы, сам процесс их формулирования является дополнительной нагрузкой мышлению. При активном слушании имеют место такие явления как выяснение: «Что вы имеете в виду?», «Уточните, пожалуйста»; перефразирование: «Вы думаете, что...», «Как я понял вас, из этого следует, что...»; резюмирование: «Итак...», «Если подвести итог сказанного Вами...». Об активном слушании говорит соответствующая поза слушателя как невербальный компонент делового общения. Именно активный слушатель при несогласии с позицией говорящего или при желании уточнить некоторые моменты обсуждаемой проблемы может начать полемику. Но подчеркнём ещё раз, что это следует делать лишь выслушав мысль говорящего до конца, ни в коем случае не перебивая его.

Деловая полемика. Начать полемику нужно с правильной постановки вопросов. Задавать вопросы – это искусство, требующее безукоризненного владения речью, чуткости к коммуникативным проявлениям партнёра и способности отличать искренние ответы от уклончивых; в гуманистическом смысле – это искусство бережного отношения к человеку, оказавшемуся во власти вопросов. Ведь многие конфликты возникают из-за неправильно поставленных, несвоевременно заданных или просто незаданных вопросов. Отказ от дополнительных вопросов, действие на основе собственных догадок, предположений о мотивах поведения партнёра, о высказываемой информации, может не только помешать взаимопониманию в конкретной ситуации делового общения, но и привести к дальнейшей конфронтации и даже разрыву с собеседником. Тогда как избежать всего этого, по нашему мнению, позволит вовремя поставленный, правильно сформулированный вопрос.

Но умению задать вопрос противостоит умение дать на него ответ. Причём и спрашивающий, и отвечающий имеют конечную цель – одержать победу в споре. И эта победа, на наш взгляд, зависит не только от личной убеждённости участников спора в собственной правоте, но и от владения полемическим компонентом делового общения. От отвечающего на вопросы здесь требуется владение определённой техникой ответа в зависимости от заданного вопроса. Кроме вопросов в спорах оппоненты высказывают те или иные замечания по существу проблемы. Следует выделить основные виды вопросов и замечаний, встречающиеся в деловых дискуссиях, и технику ответа на них или нейтрализующей защиты от некорректного собеседника в случае необходимости.

Вопросно-ответная тактика деловой полемики

Типы вопросов, используемые в спорах, цели, которых можно добиться с их помощью	Техника ответов или нейтрализующая защита в случае необходимости
<p><i>Информационные (ознакомительные) вопросы</i> построены так, что вызывают содержательный ответ (мысль, суждение, изложение фактов, позиций). Могут быть закрытыми (требующими ответов «да» или «нет»), например, «Вы обеспечили технику безопасности данного мероприятия?» и открытыми (требующими подробного ответа), например: «Какие меры по технике безопасности данного мероприятия вы приняли?». Подобные вопросы начинаются со слов «что», «кто», «как», «почему», «сколько».</p>	<p>Как правило человек, задающий информационные вопросы, нуждается в знаниях, информации, которой владеет отвечающий. Польза для отвечающего состоит в том, что он находится в активном состоянии, становится источником предложений, информации, идей. Но обилие таких вопросов может таить в себе опасность. Собеседник подобными вопросами может оградить себя от критического анализа и избежать невыгодного для него спора, а из отвечающего «выжать» всё, что его интересует. То есть отвечающий на информационные вопросы должен следить, чтобы беседа не переходила полностью в русло проблем и интересов собеседника.</p>

<p><i>Ускоряющий вопрос</i> применяется в тех случаях, когда хотят повлиять на точку зрения собеседника, подтолкнуть его к согласию или подтверждению ранее достигнутой договорённости, например, «В этом вопросе мы с вами будем действовать по ранее установленной схеме?». Как правило, применяются они с целью элементарной экономии времени.</p>	<p>Если собеседник согласен с предложением, указанным в ускоряющем вопросе, он может просто ответить утвердительно. Но если у него возникают те или иные сомнения, он не должен идти на поводу у спрашивающего, потому что подобный вопрос может быть просто «ловушкой» нечестного оппонента с целью повлиять на нерешительного, неторопливого в принятии решений партнёра и вынудить его поступить по-своему. В таких случаях нужно не стесняться ответить: «Не подгоняйте меня, дайте мне время подумать».</p>
<p><i>Риторический вопрос</i> – это вопрос, побуждающий к размышлению. Он используется, чтобы побудить слушателей к размышлению, указать на нерешённые проблемы и обеспечить поддержку позиции оратора путём молчаливого одобрения, например: «Можем ли мы спокойно относиться к подобным негативным тенденциям?»</p>	<p>Не требует конкретного ответа от кого-либо.</p>
<p><i>Провоцирующий вопрос.</i> Его цель – спровоцировать, бросить вызов. Спрашивающий должен осознавать, что идёт на подстрекательство, чем рискует вызвать гнев своего оппонента. Тем не менее, такие вопросы применяют, когда хотят выяснить, как партнёр понимает истинное положение дел, например, «Вы действительно надеетесь, что сможете продать изделие по этой цене?»</p>	<p>От отвечающего требуется, прежде всего, спокойствие и самообладание. Не стоит показывать, что он заметил подвох, провокацию со стороны противника. Надо попытаться спокойно, аргументированно доказать свою точку зрения. Если это возможно, уместен будет контрвопрос, чтобы, в свою очередь, поставить противника в затруднительное положение. Разрядит обстановку в данном случае остроумная шутка, анекдот, рассказ забавной истории.</p>
<p><i>Контрвопрос</i>, как упоминалось выше, применяется для ухода от ответа на поставленный вопрос, если он не желателен (например, провокационный вопрос). Это искусный психологический приём, например, на поставленный выше вопрос «Вы действительно надеетесь продать изделие по такой цене?» можно ответить: «А вы считаете качество нашего изделия недостаточным для этого?».</p>	<p>Контрвопрос возвращается к тому, кто ставит не вполне удобный, а часто провокационный вопрос. В данной ситуации нет ни победителя, ни побеждённого, а есть уход от решения проблемы как с той, так и с другой стороны. Отвечать на него следует в зависимости от обстоятельств. Очевидно, что продолжение дискуссии в том же русле нежелательно и может привести к конфронтации.</p>
<p><i>Субъективные замечания</i> задаются людьми, считающими себя и свои проблемы уникальными и наиболее важными. Суть этих замечаний зачастую малозначительна, главное для их авторов – обратить на себя внимание.</p>	<p>Ответы на эти замечания могут быть столь же формальны, как они сами; главное, чтобы они демонстрировали вежливое отношение к лицам, задающим их.</p>
<p><i>Объективное замечание</i> связано с необходимостью развеять сомнения, уточнить существо дела, выразить несогласие с чем-то или с кем-то и, в конце концов, выработать собственное мнение по обсуждае-</p>	<p>С подобным замечанием не стоит спорить. Либо нужно дать на него аргументированный ответ, либо тактично перевести разговор в другое русло. Можно дать условное согласие, при котором сначала с опре-</p>

<p>мой проблеме.</p>	<p>делёнными оговорками признаётся правота собеседника, а затем демонстрируются преимущества собственной позиции.</p>
<p><i>Замечание-отговорка</i> вызывается отсутствием заинтересованности в продолжении делового контакта и в то же время желанием создать видимость подобной заинтересованности, чтобы не обидеть партнёра. Причиной такого замечания может быть желание «потянуть время» чтобы отсрочить неприятное объяснение либо просто робость собеседника, не позволяющая ему решительно перебить оппонента и сделать ему конструктивное замечание.</p>	<p>Задача оппонента – вовремя распознать замечания-отговорки партнёра и задуматься об их причинах. Тогда реагировать на них следует в зависимости от обстоятельств.</p>
<p><i>Невысказанное замечание</i> вызвано подобными причинами, что и предыдущее, например, робостью партнёра, чрезмерной говорливостью оппонента, его эмоциональностью. О наличии невысказанных замечаний можно догадаться по выражению лица собеседника.</p>	<p>Чтобы добиться действительно полноценного, конструктивного делового взаимодействия, надо чутко следить за реакцией собеседника. Если оппонент догадывается о наличии невысказанных замечаний, он может перейти к диалогу с собеседником при помощи вопросов типа «А что Вы думаете по этому поводу?», «Какие пути решения проблемы видите Вы?»</p>
<p><i>Деструктивные замечания:</i> <i>угроза</i> - применяется как ультиматум, нежелание принять позицию собеседника, например, «Если вы будете на этом настаивать, мы ни о чём не договоримся»; <i>скептические замечания</i> типа «Не думаю, что вы достаточно осведомлены в этом вопросе»; <i>ироничное замечание</i> может вызываться плохим настроением оппонента, его неудовлетворённостью ходом беседы, или просто желанием проверить выдержку и терпение собеседника; <i>поучение</i>, например: «Вам следует сделать..., пересмотреть..., обдумать...» и т. д.; <i>лесть</i>, например, «Глубокоуважаемый... мы, как всегда, нашли много ценного для себя в Вашем замечательном выступлении»; <i>резкие выкрики, ехидные реплики.</i></p>	<p>Однозначной тактики поведения в ответ на деструктивные замечания нет. Действовать нужно в зависимости от обстоятельств. Можно пропустить их мимо ушей; использовать вышеупомянутый контрвопрос; прибегнуть к остроумной шутке; использовать приём «да, но»: «В целом вы правы, но прошу вас учесть следующие моменты...»; приём нейтрализации: «Я думаю, что присутствующим было бы интересно дослушать моё выступление до конца».</p> <p>Главное – не дать вывести себя из равновесия, не терять самообладания, чего, в основном, и добиваются люди, делающие деструктивные замечания.</p>

Тактика и методы убеждения в споре. Важно помнить то, что люди по-разному поддаются убеждению. Легче убеждать людей эмоциональных, наделённых яркой фантазией, воображением, ориентированных вовне, доброжелательных, контактных. Труднее – эгоистов, агрессивных, враждебно относящихся к другим людям. Поэтому, прежде чем начать убеждать, необходимо хотя бы в общих чертах иметь представление о характере человека, его интересах, склонностях, привычках. Учитывая так же должностное положение, возраст, пол собеседника, необходимо выбрать определённую тактику убеждения. В. Р. Веснин (1996) рассматривает методы убеждения деловых партнёров, деля их на прямые (позитивные) и спекулятивные (негативные). Вот некоторые из первых методов:

- фундаментальный метод - собеседника (без комментариев) знакомят с фактами, цифровыми данными, опровергающими его позицию;

- метод двусторонней аргументации - одновременная концентрация внимания собеседника как на сильных, так и на слабых сторонах его позиции, особенно если последние преобладают, что создаёт основу для её пересмотра в целом;

- метод положительных ответов (метод Сократа) - простые однозначные вопросы, требующие утвердительного ответа, постепенно подводят его к подтверждению правильности противоположной позиции;

- метод видимой поддержки – предварительное согласие с исходными посылами, расслабляющее партнёра, и их последующий разгром с помощью концентрированного завершающего удара;

- метод бумеранга – позиция собеседника опровергается с помощью его же собственных доводов, что может сопровождаться известной долей иронии.

Там, где позиции собеседников малоуязвимы, опровергнуть их с помощью прямых методов убеждения практически невозможно. Тогда некоторые оппоненты прибегают к спекулятивным методам. Использование этих методов нечестно по отношению к собеседникам, а разоблачение их в ситуациях делового общения может привести к разрыву между партнёрами. Вот некоторые из этих методов:

- извращение позиции партнёра путём сознательных искажений, преувеличения или преуменьшения, перестановки акцентов, частичного утаивания информации или её запутывания;

- метод использования авторитетов, основанный на цитировании известных людей (иногда необоснованно, вне контекста), что на неподготовленных слушателей может оказать весьма сильное воздействие;

- метод изменения направления – переход к вопросам, не имеющим отношения к предмету разговора;

- метод дискредитации личности собеседника – один из самых негативных методов убеждения.

Следует особо отметить, что использование спекулятивных методов убеждения создаёт крайне негативное впечатление в ситуациях делового спора. Оппоненту, претендующему на имидж честного человека, уважение со стороны коллег или конкурентов, использовать эти методы нельзя. Но иметь представление о них стоит, хотя бы для предварительно продуманной защиты от нечестных спорщиков, прибегающим к подобным уловкам.

Формы убеждения. Кроме методов различают следующие формы убеждения: как запрещение тех или иных действий, категорическое требование, совет, наставление, намёк, разъяснение, теоретическое доказательство, информирование. Применение этих форм зависит от социального статуса, должностного положения, возраста, пола собеседников.

Деля приёмы ведения спора на корректные и некорректные, к первым относят взятие инициативы (повести спор по своему сценарию); переход от обороны к наступлению (вместо ответа на возражения противника заставить его отвечать на более весомые возражения против него); концентрация действий на более слабое звено системы аргументов противника; эффект внезапности (придерживание самых неожиданных и весомых сведений к концу дискуссии).

К некорректным приёмам ведения спора автор относит использование ложных и недоказанных аргументов в надежде, что противная сторона не заметит этого (это употребление нередко сопровождается оборотами: «всем известно», «давно установлено», «совершенно очевидно», «никто не станет отрицать» и т. п.); употребление софизмов. Софизмы – это логически неправильные рассуждения, выдаваемые за правильные и доказательные. Софизм обосновывает какую-нибудь заведомую нелепость, абсурд или парадоксальное утверждение. Простой пример древнего софизма: «Вор не желает приобрести ничего дурного; приобретение хорошего есть дело хорошее; следовательно вор желает хорошего». Для успешного ведения спора и одержания победы в нём предлагается использовать следующие принципы:

- принцип предварительной подготовки к ведению спора (обдумывание стратегии спора, оценку уровня профессионализма оппонента, возможных вариантов его поведения).

- принцип терпимого отношения к инакомыслящим (с уважением относиться к точке зрения оппонента; иметь смелость признать его правоту, если он доказал её; иметь терпение аргументировано, не спеша обосновать свою точку зрения). Уважение к чужой вере и чужим убеждениям есть один из важнейших видов уважения к человеческой личности... где мало первого, там мало и последнего. Немецкий философ Х.- Г. Гадамер указывал: «Чтобы вести беседу, нужно не играть на понижение аргументов собеседника, но суметь действительно оценить фактическую весомость чужого мнения. Искусство ведения беседы есть, таким образом, искусство испытания чужого мнения».

- принцип последовательного анализа альтернатив (объективно проанализировать все имеющиеся альтернативы к решению проблемы, синтезировать всё позитивное и негативное в каждом из альтернативных подходов).

- принцип корректного ведения спора (терпеливо разрушать некорректную аргументацию, не опускаясь до уровня нечестного оппонента; своё несогласие аргументировать весовыми доводами, а не амбициями и эмоциями).

- принцип отстранения в процессе ведения спора («отстранение» – странное, неожиданно новое направление суждений и действий, присущее человеку творческому, способному корректировать свои недостатки, преодолеть психологические барьеры, мыслить рискованно и неожиданно).

- принцип аргументированной и конструктивной критики (критикуя, необходимо высказать конструктивные предложения, способы решения проблемы).

Итак, связь полемической компонента делового общения с вышеописанными: речевым, риторическим и логическим. Важнейшим условием победы в споре является владение правильной литературной речью, основами теории красноречия. Успешное ведение спора требует определённого знания логики. Необходимо уметь выводить следствия из своих и чужих утверждений, замечать противоречия, выявлять отсутствие логических связей между утверждениями, уметь аргументировать свою точку зрения.

Полемическое искусство включает в себя умение слушать собеседника, владение вопросно-ответной тактикой, методами ведения спора, нейтрализующей защиты в случае некорректного поведения оппонента.

Деловое общение всеобъемлюще. Кроме детально проанализированных компонентов: речевого, риторического, логического, полемического, оно включает так же письменный, невербальный, информационный, рассмотренные во второй главе нашего исследования, а также в спецкурсе. Все перечисленные компоненты выделены формально, для исследовательских целей. В процессе же делового общения, непосредственно, они неразрывно связаны друг с другом.

Дискуссия

Как метод работы ИКС с первичными товаропроизводителями широко применяется дискуссия. Ее используют для обмена идеями и знаниями, для решения проблем группы, для обсуждения мнений и разногласий, для поиска приемлемых решений по спорным вопросам. Однако не всегда в ходе дискуссии могут быть решены все поставленные задачи. Успех дискуссии зависит от многих факторов, среди которых важными являются навыки ведения дискуссии у официального ведущего и ее участников, взаимоотношения между участниками дискуссии.

Дискуссия - это обмен мнениями, идеями, мыслями между различными людьми. Не всякий обмен мнениями является дискуссией. Если выступающий преследует цель доказать, что он прав, а остальные не правы - это спор, а не дискуссия. Если в процессе обсуждения темы кто-то из участников дискуссии начинает нападать не только на мнения других людей, но и на их личные качества - дискуссия перерастает в перебранку. Если человек просто высказывает свои взгляды и не рассматривает мнения других людей - это лекция, доклад, сообщение, но не дискуссия.

В процессе настоящей дискуссии ее участники усваивают для себя что-то новое. Каждый должен быть готов к тому, что правота может быть не на его стороне и что обмен мнениями важнее личного мнения, даже авторитета в какой-либо области. Однако нет четких, навсегда установленных границ между дискуссией, спором, перебранкой и лекцией. Границы могут меняться и даже стираться в зависимости от взаимоотношений между участниками

дискуссии и их отношения к собственным взглядам. Лекция может перейти в дискуссию, затем в спор, а иногда даже и в перебранку, чтобы потом снова вернуться в русло лекции. При этом достаточно трудно будет определить, в какие именно моменты происходят эти изменения.

У групповой дискуссии как приема обучения есть много преимуществ. К ним относятся активность и взаимообучаемость участников, обмен опытом. Участники дискуссии при обсуждении проблемы слышат несколько часто совсем противоположных мнений, и получают прекрасную возможность для развития критического мышления. Необходимость работы в группе способствует формированию чувства ответственности, чувства локтя, терпимости к чужому мнению при поиске совместного решения проблемы, иногда заставляет пересмотреть свои первоначальные взгляды, причем как участвующего в дискуссии товаропроизводителя, так и специалиста ИКС, ведущего дискуссию. К недостаткам дискуссии следует отнести большие затраты времени на ее организацию и проведение, необходимость наличия хотя бы минимальных навыков участия в дискуссии и знаний по обсуждаемой проблеме. Кроме того, дискуссия может быть эффективна только при проведении в небольших группах, непригодна для обучения практическим приемам.

Таким образом, когда ставится одна или несколько следующих задач:

изменить мнение отдельных участников, их взгляды на проблему;

совместно найти пути решения имеющихся проблем, выработать

общее мнение по их преодолению;

- развить критическое и творческое мышление у участников дискуссии;

развить чувство коллективизма, взаимной ответственности за принятые решения;

- выявить потенциальных лидеров в группе - групповая дискуссия является хорошим методом работы ИКС, эффективным приемом неформального обучения сельских товаропроизводителей.

Планирование дискуссии. При планировании дискуссии специалист ИКС должен прежде всего сформулировать основную цель и определить, можно ли достичь эту цель, используя в качестве метода обучения групповую дискуссию. Если будет установлено, что дискуссия в данном случае вполне приемлема, поставленную цель необходимо максимально детализировать: представить в виде нескольких задач. Задачи формулируются четко, излагаются простым и понятным языком. После каждой задачи указываются ожидаемые результаты.

Оптимальное число участников дискуссии - от 6 до 12. В такой группе обычно представлены достаточно разнообразные для стимулирования дискуссии идеи и мнения, у каждого есть возможность принять участие в дискуссии и выразить свое мнение. Важно, чтобы все участники имели примерно одинаковый уровень образования и жизненный опыт, так как слишком большие социальные различия между людьми делают свободную и открытую дискуссию практически невозможной. По той же причине не следует приглашать на дискуссию сколько-нибудь известных и авторитетных людей, а также тех, кто своим присутствием может помешать свободному обмену мнениями.

По обсуждаемой проблеме у участников дискуссии с самого начала должны быть хотя бы какие-нибудь точки соприкосновения. Однако нежелательно полное согласие по всем позициям, или наоборот, полное несогласие. В первом случае нечего будет обсуждать, а во втором - дискуссия угаснет, поскольку участники ее не смогут общаться, не смогут "услышать друг друга". Там, где нет точек соприкосновения, руководитель дискуссии должен создать их при подготовке и презентации материала. Если все участники придерживаются одинаковых мнений и не видят повода для обсуждения, задача руководителя - показать им, какие проблемы следует обсудить.

Для успешного проведения дискуссии требуется *неформальная обстановка*. У участников должно быть достаточно времени, чтобы они не чувствовали себя чересчур скованными, и в то же время не следует затягивать дискуссию, чтобы избежать скуки. Помещение должно быть просторным, чтобы все удобно расположились и могли видеть как руководителя, так и каждого из участников. Можно проводить дискуссию в закрытом помещении - в зале, аудитории или на открытом воздухе. Очень важно создать приятную и непринужденную обстановку.

Подготовка дискуссии. Руководитель дискуссии, ее официальный ведущий не обязательно должен быть специалистом по обсуждаемой теме, хотя знание проблемы поможет ему лучше подготовить и провести дискуссию. Если руководитель дискуссии не является одновременно и специалистом, необходимо пригласить квалифицированного эксперта. Главные задачи последнего состоят в том, чтобы разъяснять участникам непонятные вопросы и предоставлять им требуемую фактическую информацию. Даже если руководитель дискуссии приглашает специалиста, сам он, безусловно, должен обладать необходимыми знаниями, чтобы разумно направлять дискуссию в нужное русло - руководить дискуссией.

В задачу руководителя дискуссии независимо от того, будет ли на дискуссии специалист, входит подготовка вступительного слова. Цель вступительного слова - определить общие взгляды участников по обсуждаемым в ходе дискуссии проблемам. Это можно сделать разными способами: практической демонстрацией, раздачей печатного материала, показом фильма или совместным выездом в поле. Во вступительном слове руководителя обязательно формулируются основные задачи дискуссии.

Собственно дискуссия должна делиться на несколько *ступеней*. Каждая ступень должна иметь свою собственную задачу, подчиненную главной цели. Несмотря на сложность, а иногда и невозможность предвидеть развитие дискуссии, нужно все же запланировать ее ступени, расположив их в логическом порядке. Например, обсуждение простых проблем, переход от простых проблем к более сложным, или от обсуждения основной идеи к обсуждению более специфических, частных проблем, или от проблем, имевших место в прошлом, к сегодняшним проблемам и предполагаемым в будущем и т.д. В связи с этим руководителю должна быть присуща гибкость и готовность к альтернативным решениям. Однако это не означает, что в такой ситуации ему не требуется подготовка. Наоборот, принимать альтернативные, особенно неординарные решения, может только хорошо подготовленный к проведению дискуссии человек. Неподготовленный руководитель дискуссии, несмотря на всю свою гибкость, не сможет управлять дискуссией. Это дискуссия будет управлять им.

Организация дискуссии. Большая часть изложенных выше необходимых действий по организации лекции относится и к организации групповой дискуссии, то есть должно быть тщательно организовано место проведения дискуссии, хорошо продумано время, своевременно информированы все участники. Основное отличие в организации этих двух типов учебной деятельности ИКС заключается в размещении обучающихся. Руководитель и специалист во время дискуссии должны сидеть среди ее участников. Это нивелирует дистанцию между руководителем и обучающимися. Лучше всего посадить участников дискуссии за круглым столом. Если будут использоваться наглядные пособия или технические средства обучения, можно поставить стулья полукругом.

Если предполагается, что участники будут делать записи в ходе дискуссии, мы должны поставить для них столы или парты, положить блокноты и карандаши. Если среди участников имеются курящие и курение разрешено, необходимо поставить пепельницы. Хотя последнее лучше делать, если дискуссия проводится на открытом воздухе. Можно запланировать перерыв и обеспечить легкие закуски. Все эти детали и определенные удобства для участников помогут создать непринужденную и вместе с тем деловую обстановку, будут способствовать продуктивной дискуссии.

Перед началом дискуссии необходимо проверить все еще раз, чтобы не упустить какой-нибудь детали. Нужно проверить, прежде всего, следующее:

- определены ли задачи дискуссии ?
- известны ли участники дискуссии?
- оповещены ли заинтересованные стороны ?
- сколько человек примет участие в дискуссии ?
- достаточно ли стульев, столов и т.д. ?
- подготовлены ли необходимые материалы, приглашен ли специалист?
- готовы ли вы к вступительному слову ? какие идеи нужно особенно выделить ?
- рассчитали ли вы время, которое займет дискуссия ?
- определены ли проблемы, которые могут возникнуть в ходе дискуссии?

- обдумали ли вы свою линию поведения в случае неожиданных трудностей и разногласий?

Проведение дискуссии. Руководитель дискуссии отвечает за обеспечение равноценного и активного участия в обсуждении проблемы всех присутствующих. Он не должен позволить завладеть ходом дискуссии кому-то одному, его задача - дать возможность высказаться каждому, включая застенчивых. Дискуссия должна быть оживленной, но управляемой. Поэтому руководитель в ходе дискуссии показывает проблему с разных точек зрения, но избегает ненужных отклонений от темы и время от времени, чтобы удержать дискуссию в русле обсуждаемых проблем, задает *провокационные вопросы*.

Одна из главных обязанностей руководителя - *выделять важные моменты и формулировать выводы*, к которым пришла группа в ходе обсуждения проблемы. Для этого можно использовать доску, проектор, или просто устно обобщить сказанное в наиболее важные моменты дискуссии. Эти промежуточные обобщения выполняют несколько функций: своевременно сформулированные выводы позволяют избежать повторения тех же самых аргументов, у участников постепенно формируется приятное чувство, что дискуссия продуктивна, также этим поддерживается интерес и сводятся к минимуму отклонения от темы, а участники дискуссии могут

проследить связь между разными стадиями дискуссии. Кроме того, это заставляет людей сначала думать, а потом говорить, так как если человек видит, что его слова записываются на доску, он будет их лучше обдумывать.

Вот несколько практических советов, что следует делать и чего следует избегать руководителю дискуссии.

1. Будьте искренни. **Не** пытайтесь произвести впечатление, что вы все знаете.
2. Слушайте внимательно. Не навязывайте свое мнение группе.
3. Будьте готовы принять новые идеи и взгляды, даже если они не входили в ваш первоначальный план.
4. Будьте *терпимы* и терпеливы с тугодумами. **Не** торопите их и ни в коем случае *не оскорбляйте*.
5. Будьте справедливыми, дайте каждому члену группы шанс принять участие в обсуждении.
6. Будьте вежливы и сдержанны. Во время обсуждения не касайтесь личных дел.
7. Внимательно следите за тем, что происходит в группе, за поведением как группы в целом, так и отдельных её членов, за их реакцией на ваши слова и на высказывания других обучающихся. Замечайте, не разделяется ли группа на части и не появляются ли в ней лидеры.

В заключение следует сказать, что специалисту ИКС потребуется много времени и практического опыта, чтобы стать хорошим руководителем дискуссии. Сначала это кажется трудным, но ваши усилия окупятся, так как однажды, освоив эту методику, вы сможете эффективно и с пользой применять ее в различных целях при реализации обучающих программ ИКС.

ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ

Что такое лекция? В чем состоит подготовка к лекции?

Лекция – это устный метод коммуникации для передачи информации слушателям.

При подготовке к лекции существует три основных источника материала для лекции: собственный опыт лектора, опыт других, а также передовой опыт наиболее преуспевающих товаропроизводителей или то, что лектор увидел сам в передовых хозяйствах. Обычно используется сочетание всех этих источников. Опыт других - это обычно опубликованный в печати материал, причем выбор и разнообразие его здесь почти неограниченны по любому предмету обсуждения. Нижеследующий метод, как было найдено, является полезным Для сбора и отбора материала к лекции.

Определив цель лекции, аудиторию (слушателей) и предмет обсуждения, лектор проводит обширное *информационное (поисковое)* чтение, чтобы приобрести полное представле-

ние о предмете обсуждения. За этим должно следовать второе *отборочное* чтение того же материала: лектор выбирает (отбирает) и отмечает моменты, имеющие непосредственное отношение к лекции, которую он готовит, и к аудитории. Затем, при *завершающем чтении*, он переходит к своим занятиям и завершает их тем, что он знает из своего собственного опыта. Весь материал подразделяется на подглавы и располагается в логическом порядке.

Чтобы уложиться в отведенное время, необходимо разделить весь материал на три категории: основной материал; желательный материал; необязательный материал.

Лекция сама, как правило, состоит из следующих трех частей: введение; основная часть; заключение.

Цель *введения*: 1) вызвать интерес аудитории; 2) установить прямую и обратную связь между лектором и его слушателями; 3) создать непринужденную атмосферу, благоприятную для усвоения материала.

Этого можно добиться, если начать лекцию с практического примера, либо поставить слушателей перед реальной проблемой, а также путем достаточно осторожного использования юмора. Формулирование цели лекции или перечисление основных ее вопросов тоже могут служить в качестве введения и тем самым помочь слушателям лучше воспринимать материал лекции.

Основная часть лекции содержит весь материал, который должен быть представлен на лекции для достижения ее цели. Разделы лекции должны быть расположены в логическом порядке, иметь изящный переход от одного вопроса к другому. При этом необходимо обращать внимание на то, что содержание лекции должно отвечать *коренным* интересам слушателей, ибо только тогда лектор может рассчитывать на их внимание или ожидать, что излагаемый материал будет запоминаться слушателями.

Задача *заключения* лекции состоит в том, чтобы закрепить изложенный материал в памяти слушателей. Поэтому никогда не представляйте новый материал в заключительной части лекции. Лектор просто кратко обобщает основные моменты, показывая как представленная им информация решает проблемы или вопросы, сформулированные им в вводной части лекции.

- Имеются еще две дополнительные части, которые не являются жизненно необходимыми для каждой лекции

, но которыми в определенных случаях нельзя пренебрегать. Это открывающие лекцию замечания и закрывающие лекцию замечания. *Открывающие лекцию (вступительные) замечания*, если они делаются, должны предшествовать введению. Они, возможно, необходимы в том случае, когда следует формально представить лектора его аудитории или когда неожиданно происходят изменения заявленного предмета обсуждения. *Закрывающие лекцию (заключительные) замечания* полезны, когда вы хотите показать связь между настоящей лекцией и тем, что будет следовать за ней. Место закрывающих лекцию замечаний - после заключения. Закрывающие лекцию замечания могут также быть использованы для направления слушателей к дополнительным источникам информации или при соответствующих обстоятельствах даже для того, чтобы предложить какое-либо домашнее задание или упражнения.

Подготовка план-конспекта. Для того, чтобы использовать на практике все то, о чем говорилось, лектору может пригодиться план-конспект. Он состоит из двух частей: основных данных для планирования лекции и плана лекции собственно - конспекта.

Организация. В данном случае под термином организация имеются в виду практические мероприятия, которые необходимо проводить для того, чтобы лекция имела успех. Хотя в любом отдельном случае могут заслуживать внимание множество различных факторов, время и место чтения лекции должны быть всегда тщательно организованы.

В сельской местности из-за больших расстояний, трудностей с транспортом и необходимости соблюдения агротехнических сроков выполнения работ в хозяйствах часто бывает трудно собрать значительную группу людей в одном месте. Поэтому лучше всего использовать в своих интересах регулярные встречи людей - выставки, неофициальные встречи и полые дни. Однако не следует выбирать день, который уже полностью занят другим мероприятием. Нет необходимости также назначать время лекции в период занятого сезона или в неудобные часы. Организатор лекции (специалист ИКС) должен за несколько дней до лек-

ции убедиться в том, что каждое заинтересованное лицо хорошо информировано заранее о дате и месте проведения лекции, чтобы слушатели смогли провести необходимые приготовления для ее посещения.

Место лекции должно быть легко доступным для всех слушателей и снабжено соответствующим оборудованием для использования аудио- и видеоаппаратуры. Места для сидения должны быть удобными (но не слишком!), а помещение должно быть достаточно освещено и иметь хорошую вентиляцию, хотя в сельской местности достичь этих требований часто бывает проблематично. Если лекция читается на открытом воздухе, то необходимо, чтобы это место было затенено и чтобы солнце не падало прямо в глаза слушателей. Места для сидения должны быть расположены таким образом, чтобы каждому слушателю было удобно сидеть и чтобы он имел возможность все хорошо видеть и слышать. Следует также заранее удостовериться в том, что посторонний шум не будет мешать слушать лекцию.

Чтение лекции. Преодоление нервозности. Большинство людей испытывают большое чувство нервного напряжения при чтении лекции в первый раз или когда они обращаются к незнакомой аудитории. Это вполне нормальное явление, показывающее, что организм мобилизует свои ресурсы для того, чтобы справиться с предстоящим заданием. Действительно, если при таких обстоятельствах лектор не чувствует нервного напряжения вообще, то он либо не осознает важность взятой на себя задачи, либо, что еще хуже, не принимает ее достаточно серьезно.

Однако важно сохранять (поддерживать) разумный баланс между нервным напряжением, с одной стороны, и необходимым усилием, с другой. Лектор должен контролировать себя до конца, чтобы успешно прочитать свою лекцию. Вот несколько советов, которые, как показала практика, оказались полезными для других и могут помочь вам тоже.

В большинстве случаев нервное напряжение вызвано боязнью провала, неудачи. Следовательно, тщательная подготовка, четкий разборчивый конспект и небольшая репетиция значительно помогут лектору справиться с поставленной задачей. Поскольку наиболее трудным моментом прежде всего является первый момент, то есть самое начало, то первые два-три предложения лекции лучше выучить, чтобы было возможно их декламировать, то есть повторять по памяти (наизусть), не думая слишком напряженно. Раз уже сделан первый шаг и уже положено начало, то многие люди расслабляются очень быстро.

Нервное напряжение само часто проявляется в пищеварительной системе, причем человек часто испытывает небольшую тошноту. Поэтому не принимайте *обильную пищу перед чтением лекции* и воздержитесь от применения искусственных, стимулирующих или седативных средств. Эти средства часто вызывают чувство беспокойства или тревоги, нежели помогают преодолеть нервное напряжение. Дайте выход своим чувствам, направьте свое напряжение на какой-либо объект, который может принять его. Вы можете крепко держаться за спинку стула, либо за край лекторского стола. Но не держите свои конспекты в руках, так как они будут дрожать даже больше, чем вы сами.

И наконец, не стесняйтесь довериться аудитории, заручиться ее поддержкой, "вербовать" их на сотрудничество. Большинство слушателей будут отвечать вам ответной улыбкой и будут помогать вам сочувственным вниманием и проявлением интереса.

Использование конспекта. Помните, что вы приготовили конспект для того, чтобы помочь себе читать лекцию. Держите его на столе перед собой, взглядывайте на него время от времени с тем, чтобы не "сбиться с пути".

Конспект должен быть четко маркирован в соответствующих местах, чтобы вы помнили о времени во время вашей лекции. Стоит положить ваши ручные часы на стол рядом с вашим конспектом, так чтобы вы могли следить за временем, время от времени взглядывая на них. Ускоряйте ваш темп изложения материала или, наоборот, замедляйте его в зависимости от оставшегося в вашем распоряжении времени и используя *основной, желательный и необязательный* материал по необходимости. *Но обязательно* постарайтесь закончить вашу лекцию в установленный час. Ибо *ничто не раздражает аудиторию так сильно*, как лектор, который не может остановиться во время.

Участие аудитории. Один из недостатков лекционной работы заключается в том, что аудитория остается пассивной. Наблюдения показывают, что время, в течение которого пассивная группа сохраняет интерес к читаемой лекции, равно примерно пяти минутам. Следо-

вательно, лектор должен периодически вызывать новый интерес слушателей. Если он этого не делает, то его слушатели начнут думать о других вещах.

Важно учесть то, чтобы лектор заранее планировал себе, как вызвать активное участие слушателей в лекции. Хорошим способом для этого является использование вопросов. Это либо вопросы, задаваемые лектором, либо вопросы, задаваемые аудиторией с одобрения лектора.

КОНСПЕКТ

Названия разделов и подразделов	Содержание (текст)	Наглядные пособия	Время, отведенное на чтение
<i>Здесь записываются названия разделов и подразделов, подготовленных Вами. Название каждого раздела и подраздела должно находиться напротив содержания (текста) соответствующего раздела и подраздела</i>	<i>Здесь напротив Названия разделов и Разделов, располагающего Содержание (текст) Каждого раздела и Раздела</i>	<i>Здесь напротив содержания (текста) разделов, перечисляются необходимые аудио- и видеоматериалы и другие вспомогательные и технические средства</i>	<i>Здесь указывается время, необходимое (отведено) для каждого раздела и подраздела</i>

Целью вопросов, задаваемых лектором, является стимулирование независимого мышления его слушателей. Они помогают лектору оценить эффективность своей лекции еще в процессе ее чтения, использовать знания отдельных слушателей и связывать то, о чем он говорил, с личным опытом своих слушателей. Задавая вопрос аудитории, лектор должен сформулировать его ясно и сжато и ставить его только в том случае, если имеется реальная возможность получения ответа.

Целью одобряющих аудиторию вопросов является оценка успеха лекции, выяснение сомнительных моментов в ней и ослабление возможного напряжения. Люди приходят на лекции потому, что имеются вещи, о которых они хотят узнать. Следовательно, имеет смысл позволить им задавать вопросы. Продолжительность времени, которое вы можете уделить вопросам, зависит от общего количества времени, отведенного для данной лекции, но надо быть великодушным. Иногда даже будет лучше, если пропустить часть запланированной лекции и разрешить аудитории задавать вопросы, которые волнуют ее. Отсутствие вопросов у слушателей должно служить предупредительным сигналом для лектора, так как это предполагает, что не удалось вызвать их интерес. Одни лекторы позволяют аудитории задавать вопросы в любое время во время лекции, в то время как другие оставляют их на конец лекции. Это больше дело удобства, чем принципа. Однако при работе с аудиторией, состоящей из взрослых людей, возможно слушать и отвечать на вопросы по мере их возникновения. Окончательное решение относительно этого вопроса принимает сам лектор.

Какой должен быть план речи при чтении лекции?

Лекция должна иметь следующий **план речи**: 1. Изложение фактов. 2. Высказывание соображений, вытекающих из них. 3. Призыв к действиям.

В качестве примера можно предложить такой план:

1. Вот положение, которое нужно исправить (продемонстрировать нечто плохое).
2. Показать, как исправить это зло.
3. Просить о сотрудничестве (привести мотивы, побуждающие людей действовать).

Теодор Рузвельт подбирал все факты, изучал их, оценивал, определял их значение и делал выводы – и совершал это с чувством непоколебимой уверенности. «Я никогда ничего не добивался без упорного труда, без напряжения всех моих умственных способностей, без тщательной подготовки и долгой предварительной работы».

Диктовка, правка придает выступлению плавность, отточенность, вселяет уверенность в себе.

Записи лекций всегда утомляют и смущают слушателя.

Бывают случаи, когда разумно пользоваться записями. Это, как правило изложение учебных лекций и материалов по вопросам Права, Финансам и т.д.

Не заучивайте текст дословно. Запомните, прежде чем писать, научитесь порядочно мыслить! Книги философов смогут тому достойно наставить. А выраженья за мысль придут уже сами собой.

Что должно включаться в план лекции?

Тема данной лекции

Число и состав слушателей: *Сколько слушателей Вы ожидаете? Кто они?*

Продолжительность лекции: *Общее время, отведенное для лекции*

Цель лекции: *Результат, который, как Вы ожидаете, должны показать слушатели после прослушивания Вашей лекции*

Источники и справочный материал для лекции: *книги, статьи и другие источники, которые Вы использовали при подготовке или которые могут понадобиться во время чтения лекции.*

Уровень знаний и образования слушателей: *Что, согласно доступной Вам информации, слушатели уже знают по теме лекции.*

Основной, вспомогательный материал и технические средства(если необходимо): *Например мел, доска, проектор, видео-или аудиаппаратура и др.*

Материал для участников лекции (если имеется): *То, что Вы хотите раздать своим слушателям (натуральные образцы продукции, фото и т.д.).*

Место чтения лекции и его обустройство: *Где она будет проходить и в каких условиях.*

Примечания: Все прочее, что Вы считаете важным.

Лекция подготовлена (кем): *Ф.И.О. лектора, дата и подпись.*

Каковы особенности проведения лекции? Для установления контакта с аудиторией большое значение имеют первые слова, которые должны идти от сердца. Лектор должен проявить все искусство, начав с первых минут держать аудиторию под напряжением своего рассказа. Недостатком лекции часто является пассивность аудитории. Поэтому необходимо вносить свежий интерес, излагая материал в форме вопросов к себе и к аудитории. Визуальную информацию давать по ходу изложения основного материала, а не в конце лекции. Необходимо следить за продолжительностью изложения материала.

Успех лекции обеспечивается, если:

1. Она хорошо подготовлена.
2. Лектор проявляет интерес к предмету.
3. Повествование ведет без чтения записи.
4. Изложение делается простым, понятным языком, ясно, спокойно и плавно, используя манипуляцию голоса.
5. Применяется визуальная информация.
6. Нет скачков от одного к другому материалу без логического их объединения.
7. Читается так, что каждый слушатель чувствует, что данная лекция предназначена персонально для него.

КОММУНИКАЦИЯ

Коммуникация определяется как процесс передачи информации и понимания между двумя или более людьми. По своей сути, она, по крайней мере, включает две стороны – отправителя и получателя. Говоря техническим языком коммуникация успешна только если ее результатом является взаимное понимание, то есть когда одна сторона передает информацию и обеспечивает ее понимание другими.

В большинстве организаций коммуникация является динамичным и жизненно важным процессом. Необходимо осознавать сложную природу данного процесса. Мы можем легче понять суть процесса коммуникации, если разобьем его на несколько стадий и рассмотрим по отдельности. Однако, нам важно иметь ввиду, что стадии коммуникационного процесса тесно взаимосвязаны.

Стадия 1. Первая стадия коммуникационного процесса является «способностью к формированию и восприятию идей». Отправитель обладает информацией для или нуждается в информации от другого человека. Эта информация может состоять из идей, фактов, мнений и т.д. В результате принимается решение о необходимости коммуникации.

Стадия 2. Следующая стадия является «кодирование». На данной стадии коммуникационного процесса отправитель преобразует сообщение, которое должно передаваться набором знаков, понятных для получателя. Для эффективной передачи выбранные символы должны в наибольшей степени подходить для средства (массовой информации), с помощью которого будет распространяться данное сообщение.

Стадия 3. Третья стадия представляет собой фактическую передачу закодированного сообщения. Как уже упоминалось, сообщение может быть передано различными способами: в письменном виде (письмо, информационный бюллетень) или устно (обсуждение, телефон, выступление).

Стадия 4. Человек, для которого предназначено сообщение, его получает.

Стадия 5. Данная стадия включает «раскодирование», когда получатель сообщения интерпретирует его. В зависимости от навыков отправителя в кодировании и передаче и от навыков получателя в получении и раскодировании, значение сообщения может быть понято верно или нет.

Стадия 6. «Понимание» является шестой стадией коммуникационного процесса.

Стадия 7. Заключительная стадия является «обратной связью». Это позволяет отправителю определять, правильно ли было понято сообщение.

Рассмотрим стадии прохождения коммуникационного процесса в ИКС.

1. *Создание или образование сообщения*, уяснение того, что вы хотите сообщить. Важно отметить, источник должен ясно представить себе, что его сообщение будет понятно приемнику.

2. *Кодирование*. Чтобы передать мнение или мысль другому их необходимо закодировать в виде символов. В отличие от идей и мыслей, символы можно увидеть, услышать и ощутить. Слова, символы становятся выразителями смысла. Различные мысли и ситуации требуют разных символов. Выбор их очень важен и не всегда прост. Часто не всегда найдется подходящий символ для выражения той или иной мысли. Иногда мы говорим, что и без слов все понятно, что он хочет сказать. Иногда жесты и мимика лучше помогают понять ту или иную мысль. Отсюда важное требование: выражайте свои мысли и идеи в виде символов, которые были бы хорошо понятны для приемника, т.е. кому они предназначены.

3. *Передача*. Идея или мысль, выраженная символами, называется сообщением. Сообщение - это просто закодированная идея и это всегда в символах. Хорошо закодированное сообщение - это выбор символов, четко и полно выражающих ту идею, которую источник

составляет для передачи. Идея, закодированная в сообщении, передается получателю или приемнику. Иными словами - символы произносятся, пишутся и показываются, жесты воспроизводятся, картина показывается, музыка исполняется. Все это - символы. Имеется много путей передачи сообщений. Например, речь, письмо, запись на ленте. Выбор каналов передачи сообщений зависит от наличия средств связи в конкретной ситуации. Он определяется расстоянием, техническими и финансовыми возможностями. Имеется много моментов в выборе приемлемых каналов для передачи сообщений. Но в каждом случае источник должен исходить из того, чтобы выбранный канал для передачи был удобен для получателя или приемника, а сообщение достигло его вовремя в достаточно полном объеме и без искажений.

4. *Прием.* Первые три ступени коммуникационного процесса относятся к сфере действия источника сообщения. Это тот, кто формулирует идею, кодирует ее в приемлемых символах и передает в закодированном сообщении по выбранному каналу. Но сообщение, которое уже передано по каналу, больше уже не контролируется им. Получены или нет переданные сообщения зависит от условия окружающей среды, при которых данное сообщение послано, и от того, будет ли оно получено при достижении места назначения и прочитано получателем. Условия окружающей среды, которые могут эффективно влиять на прием сообщения, являются и главными факторами, которые могут препятствовать этому сообщению. Простой пример, плохое освещение может препятствовать правильному восприятию визуального сообщения.

Расстояние между источником и приемником в пространстве и во времени также влияет на прием. Многие из этих факторов преодолимы, но другие сложно или практически невозможно контролировать. В лучшем случае они могут быть приведены в качестве оправдания того факта, что передача сообщения была прервана. Однако для приемника еще недостаточно, что сообщение достигло его. Оно должно быть готово для приемника. А это определяется тем, как оно подготовлено к передаче, и правильно ли выбран канал, по которому передано сообщение, готов ли приемник принять его. Например, приемник занят или устал в момент, когда сообщение достигло его, и он не желает его принимать. Допустим, что приемник получил сообщение, но возникает вопрос, правильно ли и в полном ли объеме оно им получено. Речь идет о правильности и точности сообщения, т.е. о степени соответствия между сообщением посланным и принятым. Внешние условия оказывают прямое влияние на степень точности сообщения. Кроме того, точность сообщения зависит от того, на какое из пяти чувств восприятия приемника (зрение, слух, ощущение, осязание, обоняние) эта информация оказывает наибольшее воздействие. Точность нашего восприятия сообщения распространяется именно в таком порядке. Мы верим тому, что видим, даже если мы знаем, что могут быть ошибки и искажения из-за оптической иллюзии. Услышанное не в полной мере соответствует увиденному. Ощущение иногда бывает достаточно верным и надежным при определенных специфических обстоятельствах, но оно не в полной мере приемлемо для многих видов сообщений. Что касается осязания и обоняния, то они мало приемлемы в коммуникационном процессе. Важно помнить, что не существует одного единственного чувства, с помощью которого можно было бы длительно и надежно осуществлять этот процесс. Поэтому опытный и профессиональный источник старается передать сообщение с использованием различных каналов, которые позволили бы приемнику принять сообщение с использованием различных способов восприятия. Мы часто делаем это, когда разговариваем друг с другом и при разговоре используем жесты и мимику.

5. *Расшифровка.* Приемник (получатель) сообщения, получив ее в закодированном виде, должен расшифровать ее, чтобы воспринять ее значение. Успех в этом зависит от знания получателем символов, с помощью которых она зашифрована. Оно не может быть расшифровано получателем, если передано источником на языке, не знакомом и не понятном для получателя. В этом случае получатель старается снова запросить информацию, надеясь, что источник пошлет ее в понятном виде. Часто бывает и такое, что приемник убедил себя, что он понял сообщение, хотя на самом деле это не так, то есть он ошибся. Он продолжает неверно воспринимать информацию и в этом случае сообщение бывает не воспринято и остается бесполезным. Все это говорит о том, что между источником и приемником должны быть постоянные прямые и обратные связи, т.е. процесс коммуникации это двусторонний процесс. Источник должен убедиться, что сформулированное, зашифрованное и переданное

им сообщение правильно и точно воспринято получателем. Для этого он должен получить ответ от него, т.е. он становится фактически уже получателем другого сообщения. Бывают случаи, когда источник сообщения далеко находится от приемника и получение обратного сообщения затруднено или оно слишком запаздывает. В этом случае источник должен очень внимательно готовить сообщение и подбирать доступные символы для кодирования, чтобы избежать ошибок, приводящих к непониманию сообщения.

6. *Восприятие или усвоение сообщения.* Это конечная стадия одностороннего коммуникационного процесса. Как сообщение было расшифровано получателем, уже не имеет большого значения. Но следует иметь в виду, что содержащиеся в сообщении идеи и мысли могут повлиять на мнение получателя. Заложенные в послании идеи и мысли должны интегрироваться и быть связаны с теми мыслями и идеями, которыми приемник уже владеет. Другими словами, чтобы раскодированное послание имело какое-то значение и было правильно понято, приемник должен связывать его с тем что ему уже известно и воспринято через информацию. Без такой ассимиляции, содержащиеся в расшифрованном сообщении, символы могут остаться бесполезными, т.к. они не базируются на известном. Будет ли эта финальная стадия коммуникационного процесса успешной, зависит от того, какие мысли и идеи уже имеются по той или иной информации у получателя. Иными словами, это зависит от запаса знаний у получателя. Чем больше опыт имеет тот или иной человек, тем больше вероятность того, что накопленные им знания могут содержать отдельные элементы, которые могут быть связаны с идеями в переданном сообщении и востребованы им. Недостаток знаний и опыта делает более трудным восприятие новых идей в сообщении.

Важность коммуникации. До изучения различных барьеров на пути эффективной коммуникации важно понимать, почему руководителям необходимо иметь представление о коммуникации. Несколько нижеизложенных причин ясно демонстрируют значимость этих знаний для руководителей.

- Успех любой консультационной службы зависит от коммуникации. В любом начинании включая двух или более человек коммуникация необходима для координации индивидуальных усилий.
- Коммуникация не только жизненно важна в формулировании и реализации планов консультационной службы, но также является основным средством выполнения различных организационных мероприятий. Составление бюджета, например, является исключительно важным информационным видом деятельности.
- Руководители должны мотивировать других выполнять работу. Мудрые руководители полагаются на слова, которые ясно и убедительно позволяют мотивировать подчиненных, коллег и начальников.
- Изменение является универсальным аспектом деятельности всех организаций. В конечном счете коммуникация лежит в основе всех методов введения изменений.
- Коммуникация часто оказывается одной из слабых сторон руководства. Понимание коммуникационного процесса и различных барьеров на пути коммуникации может содействовать усовершенствованию деятельности руководителя.
- Коммуникация важна для эффективных отношений внутри организации. Так как консультационная служба должна контактировать с клиентами, законодателями, представителями органов власти и управления, поставщиками средств производства, значимость должным образом организованной коммуникации с внешними организациями не может быть переоценена.

Барьеры на пути эффективной коммуникации. Плохая коммуникация может быть вызвана рядом факторов. Мы рассмотрим коммуникационные барьеры (препятствия), обычные для большинства организаций. Они могут быть сгруппированы в четыре категории: (1) внутриличностные, (2) межличностные, (3) структурные, (4) технологические.

Внутриличностные факторы. Эти факторы касаются индивидуального человека, вовлеченного в коммуникационный процесс. Они включают избирательное восприятие и индивидуальные различия в коммуникационных навыках.

Избирательное восприятие. Взаимосвязь между восприятием и коммуникацией весьма сложна. То, как мы воспринимаем объект или событие, зависит не только от того, как

мы видим это, но также от того, как наши мысли о нем преобразуются в осмысленную коммуникацию. Например, исследования многократно показали, что люди склонны видеть и слышать только то, к чему они эмоционально подготовлены. Более того, исследования подтверждают, что люди более склонны к получению благоприятных сообщений, нежели неприятных. Другими словами, они отвергают или неточно воспринимают информацию, не соответствующую их предварительно сформированным ожиданиям. Этот феномен получил название «избирательное восприятие». Для изучения избирательного восприятия рассмотрим в качестве примера создание комиссии для анализа структуры районной службы и выявления основных проблем с точки зрения эффективного управления программами. Несмотря на четко сформулированное задание участники комиссии склонны воспринимать проблемы с точки зрения своих собственных интересов. Зональные директора отметили недостаточный контроль из-за существующей матричной схемы управления, в то время как зональные специалисты отметили недостаточную поддержку их усилиям по управлению программами. Районные консультанты видели основную проблему в снижении значимости районного уровня. Их точка зрения не всегда была неверна, но люди уделяли основное внимание тому, что было значимо именно для них.

Индивидуальные различия в коммуникационных навыках (умениях). Помимо различий в восприятии, люди также различаются по их способности развивать и применять основные коммуникационные навыки. Некоторые люди не способны хорошо выражать себя в устной форме, но вполне справляются с написанием ясных и понятных сообщений. Другие могут хорошо выступать, но плохо слушают. Многие читают медленно, и им требуется дополнительное время для усвоения прочитанного. Подобные трудности являются потенциальными препятствиями эффективной коммуникации. Эти трудности и их последствия не всегда получали должное внимание.

Межличностные факторы. Эти факторы касаются отношений *между* индивидуальными лицами, вовлеченными в коммуникационный процесс: климат, доверие и доверие к источнику.

Климат. Взаимоотношения между начальником и подчиненным часто базируются на том, как один относится к другому, и как интерпретируется ответное поведение. От того, какие чувства возникают при обоюдном общении у начальника и у подчиненного, они могут или ограничивать или содействовать более глубокому содержанию и частоте их общения, а также методам их совместного общения. Это сочетание отношений формирует климат межличностных взаимоотношений. Негативный климат может легко привести к ограниченной коммуникации, стремлению подчиненных манипулировать информацией, широко распространенному недоверию и антагонизму. Результатом может быть упадок эффективности работы в группе и в организации в целом. Благоприятный коммуникационный климат часто начинается с настаивания на неофициальной обстановке. Существует много случаев, когда использование первых имен может создать неформальную обстановку. Новый руководитель отдела животноводства региональной службы, посещающий районную службу и представляющийся кандидатом наук Петров и Денисов, главным специалистом по племработе, находящимся здесь для координирования внедрения результатов научных исследований, лучше бы сказал: «Меня зовут Петр. Как я могу помочь Вам в Вашей программе животноводства?»

Доверие. Коммуникационный процесс представляет собой взаимоотношения «давать и брать» между отправителем и получателем. Передаваемая информация оказывает воздействие на обе стороны. Главной характеристикой подобных взаимоотношений является доверие. Недоверие и подозрительность между начальником и подчиненным могут повлечь только стремление защитить себя, скрывать свое мнение и, постепенно уменьшения вероятности эффективной коммуникации.

Доверие к источнику. Тесно связанное с доверием правдоподобие относится к воспринимаемым характеристикам источника информации. Доверие к источнику основывается на четырех различных элементах: (1) честность, (2) компетентность, (3) энтузиазм, (4) объективность. Не обязательно, что этими характеристиками обладает данный источник, но они придают этому источнику индивидуальными получателями. Поэтому, доверие к источнику

информации фактически определяется получателями. Например, при получении идентичной информации из различных источников, сотрудники почти всегда будут верить тому сообщению, которое получено из источника, который *они воспринимают*, как наиболее честный, компетентный и объективный. На индивидуальном уровне доверие оказалось ключевым фактором в удовлетворенности человека своим начальником. На групповом уровне рабочая группа с доверительными отношениями имеет больше возможности облегчить и сделать более открытым коммуникационный процесс.

1. Точность коммуникации между двумя сторонами, также, непосредственно связана с тем, насколько они воспринимают друг друга себе подобными. Степень схожести между сторонами в смысле характеристик (пола, возраста, интеллектуального уровня, социально-экономического статуса, а также общих интересов, установок, ценностей и способностей) влияет на легкость и открытость их коммуникации. Стороны, воспринимающие друг друга как схожие, обычно сильнее настроены принять точку зрения другой стороны и выразить общее согласие. И наоборот, воспринимаемые различия в тех же самых областях, могут создать некоторые проблемы в коммуникации (например, когда отделом из пожилых сотрудниц руководит молодая начальница).

Коммуникационный канал является средством, через которое сообщение попадает от источника к получателю. Хотя часто для индивидуальных участников бывает трудно разграничить между источником сообщения и передающим его каналом, для сотрудников консультационной службы это очень важно при планировании наших программ. Источник представляет собой индивидуума или организацию, создающие сообщение. Канал представляет средство для доведения сообщения от источника к получателю – и существует много различных каналов, методов, приемов и средств.

Определенные каналы более эффективны, чем другие, с точки зрения конкретных источников, сообщений, получателей и функций в процессе принятия решений или обучения. Поэтому, комбинация каналов – по принципу мультимедиа – часто является наиболее действенным способом доведения до людей новых идей и убеждения их внедрить эти инновации.

Коммуникационные каналы могут быть в целом классифицированы по двум большим видам.

Межличностные каналы – это те, которые предполагают обмен «лицом к лицу» между двумя или более индивидуальными участниками. Такие каналы, как правило, эффективны в:

- Обеспечении возможности непосредственного, немедленного двустороннего обмена идеями с целью разъяснения и преодоления барьеров избирательного восприятия и запоминания;
- Формировании или изменении сильно укрепившихся установок;
- Преодолении сопротивления или апатии;
- Налаживании взаимодействия с пользователями, не спешащими применять нововведения.

Средства массовой информации – это средства передачи сообщений, позволяющие источнику в составе одного или нескольких участников охватить большую аудиторию. Примерами средств массовой информации могут служить радио, телевидение, газеты, журналы, фильмы или видео. Средства массовой информации обычно более действенны в:

- Быстром охвате большой аудитории с опосредованной обратной связью;
- Создании знаний и распространении информации;
- Изменения еженедельных установок;
- Охвате передовых пользователей.

При выборе наиболее приемлемого коммуникационного канала нам следует рассмотреть следующие факторы:

1. Функции, которые должны быть выполнены в процессе принятия инновационного решения или обучения;
2. Воспринимаемые характеристики инновации или сообщения;
3. Характеристики целевой аудитории;

4. Имеющиеся ресурсы;
5. Характеристики каналов, методов, приемов и средств.

Например, средства массовой информации наиболее приемлемы для формирования осведомленности, для распространения знаний о менее сложных инновациях и среди относительно инновационных пользователей. С другой стороны, комбинация каналов, включая межличностные каналы с сотрудниками консультационной службы, коллегами и другими оказывающими влияние лицами, может быть необходимо, чтобы убедить в целесообразности внедрения сложных инноваций среди менее передовых пользователей. Сочетая средства массовой информации с межличностными каналами снижает негативный эффект от избирательного восприятия.

Приемы улучшения коммуникабельности сотрудника ИКС. Умение налаживать и поддерживать контакты специалиста ИКС является важнейшей частью его деятельности. В связи с этим коммуникабельность специалиста очень важное и ценное качество. В.В. Маковецкий (1997) считает, что основными принципами и приемами улучшения коммуникабельности специалиста ИКС должны быть такими: а) при установлении эффективных контактов специалиста ИКС с товаропроизводителем важно все; б) важным является даже первое впечатление о сотруднике ИКС.

На первое впечатление влияют: внешний вид (лицо, фигура, одежда); манера разговора (темп, грамотность, дикция, тембр голоса); репутация (характеристики, данные теми людьми, которым доверяют, и др.); невербальное (неречевое) поведение (походка, поза, жесты, мимика).

Невербальное поведение имеет очень важное значение и занимает большой удельный вес во взаимодействии между людьми. Человек не произнес ни слова, а по его позе, жестам, мимике собеседник может нарисовать достаточно верный психологический портрет. Умение контролировать свои невербальные сигналы является важным качеством сотрудника ИКС. Например, у ряда людей есть привычка сидеть на краю стула. Такая поза внешне выглядит как желание "убежать" и ничего положительного, очевидно, образу человека с такой привычкой добавить не может. Поэтому работнику ИКС следует приучить себя всегда везде располагаться на всем сиденье. Позу, при которой руки находятся за спиной, собеседник может воспринять как нежелание подать руку, стремление отгородиться от собеседника и др., поэтому при общении надо следить за правильностью размещения рук и т.п. При общении между людьми может возникать множество барьеров, основными из которых являются следующие: поверхностные суждения, обычно искажающие саму суть явления; стереотипы-отношение к другому человеку складывается на основе заранее сложившихся представлений; озадаченность и занятость своими проблемами (процесс общения затрудняется, так как собеседник находится где-то "в стороне"); чрезмерная реакция на эмоционально окрашенные слова - человек реагирует не на слова, а на эмоции, которые их сопровождают, в результате чего эта реакция оказывается еще более эмоциональной (проявляется в виде гнева, обиды, оскорбления и т.п.); собеседники необоснованно перебивают друг друга - общение перерастает в борьбу амбиций; "скрытая повестка дня" - в общении проглядываются глубинные, маскируемые интересы.

Барьером в общении может быть даже одна фраза. И для снятия таких барьеров при общении существуют определенные правила, основные из которых следующие: быть открытым к собеседнику, принимать его таким, какой он есть; любое сообщение слушать целиком с интонациями и эмоциями; все то, что говорится, надо не только слышать, но и "видеть", наблюдать за неречевым поведением собеседника; поддерживать общение словами, эмоциями, своим невербальным поведением; ясно и четко выражать мысли.

Сотруднику ИКС постоянно приходится на словах убеждать в чем-то своих клиентов. Это можно осуществлять в различных формах: *простое информирование* - собеседнику надо просто показать, для чего это следует сделать; *разъяснение*, которое может быть инструктивным (объясняющим порядок действий), повествующим (излагающим факты, которые приведут к определенным выводам) и "рассматривающим" (содержащим аргументы "за" и "против", которые подтолкнут к тому, чтобы сделать самостоятельные выводы); *доказательство*

- набор аргументов и доводов для подтверждения какой-то мысли, тезиса, положения; *опровержение* - критика устоявшихся взглядов, разрушение стереотипов и установок.

Сотрудникам ИКС приходится убеждать клиентов, выступая перед нами. В этих случаях рекомендуется пользоваться некоторыми социально-психологическими приемами: необходимо четко и уверенно показать слушателям, что тема выступления для вас неслучайна, продемонстрировать свою компетентность; всякие общие рассуждения следует подкреплять конкретными примерами; ключевые положения выступления надо обязательно повторять; цель выступления необходимо обозначить сразу в четко сформулированном виде; необходимо помнить, что слушатели более благожелательно воспринимают речи, полные надежды, уверенности, оптимизма; людей привлекают действия, направленные в будущее, на решение возникающих проблем, а не на поиски причин неудач в прошлом и определение виновных.

Аттракция В психологии есть понятие - **аттракция** (возникновение привлекательности одного человека для другого при общении). Она формируется с помощью специальных приемов, предназначение которых заключается в том, чтобы расположить к себе собеседника. К приемам аттракции относятся:

Имя собственное. Как правило, звуки своего имени для человека - лучшая музыка и, если вы в разговоре будете часто называть человека по имени, это будет способствовать установлению между вами доверительных отношений.

Зеркало отношений. Доброжелательное выражение лица, легкая улыбка всегда создают образ приятного человека.

Терпеливый слушатель. Терпеливое внимательное выслушивание собеседника позволяет удовлетворить одну из самых высших потребностей человека - самовыражение.

Личная жизнь. Любой человек больше всего заботится о своей личной жизни, жизни своей семьи и о своих интересах. Когда работник ИКС разговаривает с собеседником о его проблемах и жизненных ситуациях, расспрашивает о потребностях, это вызывает у него положительные эмоции и расположение к сотруднику ИКС. Такой сотрудник представляется ему человеком чутким и внимательным.

Золотые слова. Высказывание комплиментов, выражений, содержащих небольшое преувеличение положительных качеств личности, при которых слушающий будет стараться "дорасти" до этих качеств. Срабатывает своеобразный феномен внушения.

Наиболее эффективно приемы аттракции работают тогда, когда применяются в комплексе. качествами работника ИКС являются его личная способность к общению и умение добиваться взаимного понимания с клиентом, и это является критическим условием его результативной работы. Для этого работники ИКС должны выбрать соответствующий стиль своего поведения и стиль работы с товаропроизводителями, которые максимально учитывают их мотивы и потребности и способствуют созданию доверия. В работе ИКС необходимо избегать конфликтных ситуаций. Конфликт можно охарактеризовать как столкновение противоположно противоречивых тенденций. Основная причина конфликта в неудовлетворенности социальных потребностей человека в обществе: неудовлетворение физических потребностей, неуверенность в безопасности, низкий статус, мало любви и уважения окружающих, нет чувства защищенности в коллективе, нет условий самовыражения, самоутверждения.

Нахождение в обществе, группе для личности всегда конфликтно: с одной стороны, личность нуждается в других людях для достижения своих жизненных целей и удовлетворения указанных социально-психологических потребностей; с другой стороны, личность стремится сохранить свою свободу, независимость и индивидуальную неповторимость. Этот психологический конфликт проявляется в виде различных стилей поведения человека.

Кроме внутренних психологических причин конфликта возможны внешние производственные причины конфликтных ситуаций. Исследованиями установлено, что приблизительно 80% производственных конфликтов имеют социально-психологическую природу и переходят из производственных в межличностные. Суть межличностных конфликтов в нежелании понять другого, встать на его точку зрения. Из-за сильных эмоций блокируется объективный анализ ситуации, сужается сознание.

Самое опасное - это не замечать назревшего конфликта, что переводит его во внутренний план, накаляет эмоции и втягивает в конфликт новых участников. Если конфликт не-

избежен, станьте его инициатором, чтобы управлять ситуацией. При этом важно оценить неизбежность конфликта, его цели, средства, силы и поддержку с обеих сторон. Победителем будет тот, кто сможет мысленно выйти из ситуации, отстраниться от собственных предубеждений и рассудить, как бы глядя на происходящее со стороны.

Очень важная роль принадлежит выбору стиля поведения, соответствующего конфликтной ситуации. Стиль определяется той мерой, которой вы собираетесь удовлетворить собственные интересы (действуя пассивно или активно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально).

Различаются стили конкуренции, уклонения, приспособления, сотрудничества и компромисса. Каждый из них эффективен только в определенных условиях, и нельзя ни один из них рассматривать как наилучший, нужно уметь выбрать, учитывая ваш характер и Ограничение ваших возможностей.

Человек, использующий *стиль конкуренции*, обычно весьма активен, предпочитает идти к разрешению конфликта своим определенным путем. Он не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, но зато способен на волевые решения. *Стиль конкуренции эффективен в том случае, когда вы обладаете определенной властью и уверены, что ваше решение в данной ситуации правильно.* Однако это не тот стиль, который следовало бы использовать в личных отношениях когда вы хотите ладить с людьми, поскольку он может вызвать у него чувство отчуждения. Предпочитая этот стиль в ситуации, когда вы не обладаете реальной властью, например, когда по какому-либо вопросу ваша точка зрения расходится с мнением начальника, вы рискуете обжечься.

Стиль уклонения реализуется, когда вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от решения конфликта. Он приемлем, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, когда вы не хотите тратить силы на нее, когда вы чувствуете, что находитесь в безнадежном положении. Стиль уклонения рекомендуется использовать также в тех случаях, когда вы чувствуете себя неправым и предпочитаете правоту оппонента, или когда этот человек обладает большей властью. Вы можете изменить тему разговора, выйти из комнаты или сделать что-нибудь такое, что устранил или отсрочит конфликт.

Хотя стиль уклонения идентифицируется с "бегством от проблемы" и от ответственности и не рассматривается как эффективное средство решения конфликтов, в действительности служит вполне подходящей и конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию. Вполне вероятно, что если вы постараетесь проигнорировать ее, не выражать к ней свое отношение, уйти от решения, сменить тему разговора или перенести свое внимание на что-нибудь другое, то конфликт разрешится сам собой.

Стиль приспособления приемлем, если вы действуете совместно с противоположной стороной, не пытаясь отстаивать свои личные интересы. Он хорош, когда исход дела чрезвычайно важен для оппонента и не очень существенен для вас или когда вы не можете одержать верх из-за обладания малой властью. Таким образом, вы уступаете, смиряетесь с тем, что хочет ваш оппонент. Если вы считаете, что уступаете в чем-то важном для себя и чувствуете в связи с этим неудовлетворенность, то стиль приспособления неуместен. Он будет неподходящим и в том случае, когда вы чувствуете, что оппонент в свою очередь не собирается поступиться или он не оценит должным образом сделанные вами уступки.

Следуя стилю сотрудничества, вы активно участвуете и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом и сотрудничать с оппонентом. Этот стиль требует более продуктивной работы в сравнении с другими подходами к конфликту, поскольку вы сначала "выкладываете на стол" нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем совместно обсуждаете их.

Стиль сотрудничества особенно эффективен, когда стороны имеют различные скрытые нужды и существуют трудности в установлении источника неудовлетворенности. Например, медлительность одного из сотрудников. Но здесь скрывается более глубокий конфликт, причина которого - неудовлетворенность работой: недостаточное уважение, малая ответственность, низкая заработная плата. Если оказывать воздействие только на поверхностное проявление (медлительность), то корни проблемы останутся.

Стиль же сотрудничества побудит каждую из сторон к открытому обсуждению их нужд и желаний. Таким образом, если обе стороны понимают, в чем состоит истинная причина конфликта, то всегда найдется возможность искать совместно новые альтернативы и выработать обоюдовыгодные решения.

Стиль компромисса предполагает частичное удовлетворение интересов обеих сторон путем взаимных уступок, взвешивая все "за" и "против". *Стиль компромисса наиболее эффективен, когда обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно они не смогут достичь одной и той же цели. Компромисс часто служит удачным отступлением или даже последней возможностью прийти к какому-то решению. Как правило, компромисс дает лучший результат для той стороны, которая обладает большей властью.* Когда хотят прийти к компромиссному решению, сначала проясняют интересы и желания обеих сторон, а потом обозначают область совпадения интересов.

Задача обучения взрослых (как науки, называемой андрогогикой) – развить способности слушателей к самообучению и их уверенности в своих силах.

Обучение представляет собой процесс организации формирования знаний, умений и навыков. Обучать – это значит передавать информацию, а с ней знания и опыт, используя различные формы и методы обучения. Обучение взрослых имеет свою специфику. Американский ученый Ноулз выделяет следующие принципы обучения взрослых: а) обучение должно быть проблематично ориентировано; б) должно опираться на уже достигнутый опыт; в) новые знания, получаемые в процессе обучения, должны быть значимыми для обучаемого; г) у обучаемого должна быть возможность проверить передаваемые знания и навыки; д) обучаемый должен получать обратную связь о достигнутом прогрессе по отношению к поставленной цели.

Бернард Шоу заметил: «Если просто учить чему-нибудь человека, он никогда ничему не научится». Учение – это активный процесс. Мы учимся на делах. В голове удерживаются только те знания, которые применяются на практике.

Какие вопросы следует рассмотреть в плане обучения?

Прошлое определяет будущее. Это – старое высказывание, но оно по-прежнему действует для сотрудников ИКС. Другими словами, мы не сможем адекватно понимать, где мы находимся или где мы должны находиться до тех пор, пока мы не поймем прошлое.

Ни один из секторов – государственный, частный, неприбыльный негосударственный – не может решить проблемы самостоятельно. Консультационная служба может обеспечить взаимодействие всех этих секторов для обсуждения и решения всех аспектов этих проблем.

Что может способствовать обучению?

Опора на предыдущий опыт – необходимое условие обучения взрослых. Специалистами отмечается, что обучение взрослых обычно рассматривается как инвестиции в национальное развитие. Оно неотъемлемо связано с экономическими аспектами.

Многие специалисты выделяют четыре стадии в цикле обучения. Первая стадия – опыт. На данной стадии знания, убеждения и взаимодействие с другими основывается на предыдущем опыте. Однако, без адекватного образования и осмысления, опыт может переоцениваться, а выводы выстраиваться без веского обоснования. Вторая стадия заключается в наблюдении и осмыслении, в которой обучаемый сознательно интегрирует получаемые знания и накопленный опыт. В третьей стадии происходит обобщение и формирование концепции, в течение которой обучаемые формируют выводы и ориентировочно определяют последствия для своего поведения в будущем. На четвертой стадии обучаемые проверяют эффект от полученных знаний.

Методы, средства и техника обучения взрослых. Обучение сельских товаропроизводителей будет эффективным, когда знания становятся им полезными. Специалист ИКС должен стараться дать такую информацию, к которой они будут относиться с интересом. В

процессе обучения необходимо стремиться к тому, чтобы давать сельским жителям знания, связанные с их потребностями и надеждами.

Одним из основных моментов успеха любой образовательной программы в ИКС является правильно поставленная ее учебная цель. В соответствии с ней выбираются методы, средства и техника обучения. Метод обучения - это организационная основа, совокупность средств, инструментария для достижения цели при обучении. Прежде чем выбрать метод, необходимо оценить уровень знаний и опыта обучающихся, определить те новые знания, которые необходимо им дать. Далее нужно найти метод мотивации их в обучении. Объем учебной программы обучения определяется и временем обучения. У взрослых учащихся имеется широкое разнообразие уровня образования, жизненного опыта, целей и текущих проблем. Они отличаются от детей. Поэтому их нужно учить по-другому. У взрослых учащихся свои особенности. Если *педагогика* - это искусство и наука обучения детей, то *андро-гогика* - это искусство и наука оказания помощи взрослым учиться. Существует разнообразные методы обучения взрослых:

рекомендации и задания по самостоятельному внеклассному чтению, приемы обсуждения по принципу "мозговой атаки", работа в группах краткого обсуждения (группа жужжания), изучение конкретных ситуаций, кружки знаний, демонстрация, посещение выставок, полевые дни, проведение экспериментов, игры и имитация, лекции, дискуссии, семинары, симпозиумы, курсы обучения разной длительности по времени.

Инструментарий - это действие, прием, способствующие интенсификации обучения. Существуют три вида приемов, используемых для разных целей. В числе их приемы представления знаний, приемы активизации опыта и приемы для побуждения изменения устоявшегося взгляда на проблемы. Эти приемы могут основываться на реальных вещах, предметах, реальной форме или с использованием разного уровня абстракции (символы, знаки, слова, графики, карты и т.д.).

В процессе обучения важное значение имеет выбор техники обучения - практического действия по использованию средств преподавания. При выборе техники обучения важно учитывать следующие моменты: соответствие метода и средств обучения; метод обучения должен выбираться в зависимости от размера обучаемой группы; метод обучения определяется уровнем знаний обучающихся; метод и техника обучения выбирается в зависимости от наличия времени и финансовых возможностей.

Образовательная программа работника ИКС должна быть хорошо спланирована и написана. К ее разработке в обязательном порядке следует привлекать сельских товаропроизводителей. Лишь в этом случае она будет отвечать их запросам и потребностям, что предопределяет успешную реализацию принятой образовательной программы. Наряду с учебной целью и предметом обучения приводятся необходимые стандарты, время, материалы, оборудование и т.д. К участию в реализации образовательных программ должны широко привлекаться работники высших и средних сельскохозяйственных учебных заведений, имеющих все необходимое для этих целей. Образовательные программы будут более эффективны, если они проводятся на базе этих учреждений, а также в районных центрах ИКС.

Принципы обучения взрослых

1. Взрослые не склонны участвовать в обучающих мероприятиях, если их содержание не сулит немедленного практического применения.
2. Когда обучение фокусируется на решении проблем, решения должны исходить от или соответствовать опыту обучаемого, его ожиданиям и потенциальным ресурсам, а не «предписываться» экспертом.
3. Взрослые лучше обучаются, когда проводятся мероприятия, позволяющие им организовать и интегрировать новые знания в их мировоззрение.
4. Взрослые лучше обучаются, когда содержание непосредственно связано с их проблемами или предыдущим опытом, и процесс обучения строится на накопленном жизненном опыте.

5. Взрослые лучше обучаются в атмосфере доброжелательности, возможностей для межличностного взаимодействия с преподавателем и другими слушателями. Следует уходить от жесткой критики и тестирования новых форм поведения.

6. Прошлый опыт приобретает все большую важность по мере того, как взрослые становятся все более старшего возраста. Их потенциал для содействия или замедления процесса обучения увеличивается с возрастом.

7. Взрослые реагируют на знания или информацию так, как они их воспринимают, а не обязательно так, как это преподносится преподавателем.

Иногда взрослые не соглашаются с мнениями обучающихся и вступают с ними в спор. Поэтому следует принять во внимание советы американского ученого Дейла Карнеги. Он утверждает, что в спорах нет побежденных и победителей – каждый по своему прав.

В процессе обучения взрослых следует помнить, что глубочайшим свойством человеческой природы, как сказал Уильям Джеймс – является страстное стремление людей быть оцененными по достоинству. Сначала заставьте вашего собеседника страстно чего-то пожелать. Секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его и со своей точки зрения. Следует создать обстановку доброжелательности, чем атмосферу критики. Внушайте вашему собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне. С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.

Успех во взаимодействиях с людьми зависит от благожелательного стремления уяснить себе точку зрения другого человека. Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника. Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других. Взывайте к более благородным мотивам. Передавайте свои идеи эффектно.

Философ древности Сократ рекомендовал добиться того, чтобы ваш собеседник с самого начала говорил «да», «да». Для этого не начинайте разговора с обсуждения тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Сразу же подчеркивайте те аспекты, в отношении которых вы единодушны. Заставьте собеседника сразу ответить вам «да». Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник. Некоторые из ваших друзей получают удовлетворение от переживаемых вами неприятностей, чем от ваших побед. Поэтому давайте уменьшать наши достижения. Давайте проявлять СКРОМНОСТЬ. Это всегда действует безошибочно. Поэтому, чтобы добиться сотрудничества идите на уступки. Пусть ваш собеседник (особенно, если ваш собеседник – начальник) считает, что данная мысль принадлежит ему.

Все наши беды и ошибки происходят от непродуманных действий. В спорах нет побежденных и победителей – каждый по своему прав. А. Линкольн знал, что резкая критика и упреки почти неизменно оказываются бесплодными. Вениамин Франклин восклицал: «Я никогда ни о ком не буду говорить плохо, но расскажу все хорошее, что знаю о каждом». Важно помнить, что следует учиться и учить других только на положительных примерах. Не спешите критиковать кого бы то ни было. Создавайте обстановку доброжелательности, чем атмосферу критики. Любой глупец может критиковать, осуждать и выражать недовольство. Критика является опасной искрой, которая может вызвать взрыв в пороховом погребе гордости. «Величие великого человека обнаруживается в том, как он обращается с маленькими людьми» - говорил Карлейль.

Стремление к собственной значительности – одно из важнейших условий в деятельности людей.

Больше всего люди нуждаются в поддержке собственного самоуважения.

Комплименты, сюсюканье, лесть не оказывают никакого действия на умных людей. Давайте попытаемся оценить положительные стороны других людей. Честно и искренне высказывайте свое одобрение.

Будьте «чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу» и люди будут хранить в памяти ваши слова, дорожить ими и повторять их в течение всей жизни – повторять через много лет после того, как вы их уже забудете.

Секрет успеха специалиста ИКС заключается в умении понять точку зрения своего клиента и смотреть на вещи и с его и со своей точки зрения.

Итак, если вы хотите понравиться людям, соблюдайте следующие правила:

1. Искренне интересуйтесь другими людьми.
2. Улыбайтесь.
3. Помните, что имя человека – это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке. Забыть имя – значит обречь себя на неудачу.
4. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о самих себе. Пусть он выговорится.
5. Говорите о том, что интересует вашего собеседника. Для вашего клиента не безразличны : а) здоровье и сохранение жизни; б) пища; в) деньги и вещи; г) благополучие своих детей; д) сознание собственной значимости; е) сексуальное удовлетворение; ж) жизнь в загробном мире и религия. И самое важное желание быть великим.
6. Внушайте вашему собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне.
7. *Всегда избегайте острых углов, хотя в жизни нет мелочей.* Никогда не спорьте. Единственный способ одержать верх в споре – это уклониться от него. ***В спорах не бывает победителей.*** Каждый по своему прав. *Следует поддержать мнение невежественного человека и победить с помощью его же аргументов* Верный способ нажить врагов – это заявить человеку, что я умнее вас...
8. Людей надо учить так, как если бы вы их не учили. И незнакомые вещи преподносить как забытые. Никто на свете никогда не станет возражать, если вы скажите: «Я, возможно, ошибаюсь. Давайте проверим факты».
9. Проявляйте уважение к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите человеку, что он не прав.
10. Если вы не правы, признайте это быстро и решительно.
11. С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона. Если вы хотите привлечь человека на вашу сторону, убедите его сначала в том, что вы искренний друг. Надо действовать очень мягко и очень дружелюбно. Будь чистосердечен в своей оценке и щедр на похвалу.

Как воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды?

1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.
2. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.
3. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уж начните слегка критиковать своего собеседника.
4. Никто не любит, когда ему приказывают. Задавайте собеседнику вопросы, вместо того, чтобы ему что-то приказывать.
5. Давайте людям спасти свой престиж.
6. Выражайте людям одобрение по поводу малейших их удач и отмечайте каждый их успех.
7. Создавайте людям хорошую репутацию, которую они будут старательно оправдывать ее.
8. Прибегайте к поощрению.
9. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

Как стать хорошим оратором?

1. В каждом выступлении есть нечто, помимо слов, - и это нечто имеет значение. Следует понравиться аудитории.
2. Речь должна быть типа сальной свечи с порохом.
3. Следует ощущать контакт с аудиторией.
4. Акцентируйте слова Наполеона «Я преуспевал во всем, за что бы я не брался, потому что я этого хотел. Я никогда не колебался и это дало мне преимущество над остальным человечеством.

«Пожалуй, не существует более важной черты характера, чем твердая решимость. Юноша, который хочет стать великим человеком, так или иначе оставить след в этой жизни, должен решиться не только преодолеть тысячу препятствий, но и победить, несмотря на тысячу неудач и поражений» Теодор Рузвельт.

5. Меняйте тон вашего голоса. «Беседуй с людьми. Говори по-человечески. Веди себя естественно. У меня есть только одно преимущество – я никогда не прихожу в отчаяние» Маршал Фох.

6. Меняйте темп речи.

7. Делайте паузу до и после важных мыслей.

8. Вкладывайте душу в свое выступление. Подлинная эмоциональность искренне поможет больше, чем всевозможные правила на свете.

Помните:

1. Не выступайте, когда вы утомлены. Отдохните, восстановите свои силы, накопите в себе резерв энергии.

2. Ешьте умеренно перед выступлением.

3. Люди скапливаются вокруг энергичного оратора, как дикие гуси вокруг пшеничного поля.

4. Одевайтесь опрятно и изящно.

5. Улыбайтесь. Расположите к себе слушателей.

Успех публичного выступления?

1. Мы никогда ничему не научимся – не совершенствуясь постепенно.

2. Перед началом выступления испытывается некоторая нервная тревога, но она исчезает через несколько секунд после начала речи.

3. Следует обладать настойчивостью, упорством, непреклонной решимостью не отступать и вы достигнете цели.

4. Думайте об успехе в ораторском искусстве.

5. Для оратора необходимы следующие качества: **дар свыше, находчивость, выдержка, мужество и воля к победе.**

6. Нужно иметь терпение. «Ибо как жалок не имеющий терпенья! Мгновенно рану можно ль излечить» Шекспир.

Как начать выступление

1. Начало выступления следует готовить заранее.

2. Приступайте прямо к сути.

3. Выступление должно выглядеть свободным, непреднамеренным, естественным.

Как закончить выступление

Варианты концовок:

1. Резюмировать, вновь повторить и кратко изложить основные положения, которые вы затрагивали в своем выступлении.

2. Призвать к действию.

3. Сделать слушателям подходящий комплимент.

4. Вызвать смех.

5. Прочитать подходящие поэтические строки.

6. Использовать цитату из Библии.

7. Создать кульминацию.

Подготовьте хорошее начало и хороший конец выступления и сделайте так, чтобы они были связаны друг с другом.

Всегда прекращайте свое выступление прежде, чем ваши слушатели захотят этого.

Времена года будут приходить и уходить,

Все увядает в свое время, как вам известно,

Но есть нечто, всегда цветущее и свежее, как роса,

Это любовь и привязанность,

Которые я всегда питаю к Вам.

1. Начинайте речь с сильным и настойчивым желанием достичь своей цели, успехов и вашего роста.

2. Нужно твердо знать то, о чем вы стараетесь говорить. Готовьтесь к выступлению.

3. Проявляйте уверенность в себе. **Выступай только в том случае, если есть что сказать и ты хорошо это знаешь. Выскажись и садись.**

4. Практикуйтесь. Это самое важное для достижения цели. Страх является следствием неуверенности. Неуверенность вызвана незнанием того, на что вы способны, а это незнание – результат недостатка опыта. Поэтому создайте себе багаж успешного опыта, и ваши страхи исчезнут.

Резюме

1. Если в голове и сердце оратора действительно есть идея, внутренняя потребность высказываться, он может почти полностью быть уверен в успехе. Хорошо подготовленная речь – это на $\frac{9}{10}$ произнесенная речь.

2. Что значит подготовиться к выступлению – иметь собственные мысли и проводить собственные примеры.

3. Речь должна вызреть. Выбирайте тему, обдумывайте ее, вынашивайте ее, не забывайте о ней, обсуждайте ее с друзьями, делайте ее предметом бесед.

4. После того, как вы обдумали вопросы, идите в библиотеку и прочтите литературу на эту тему.

5. Соберите значительно больше материала, чем вы намерены использовать, создавайте резервные знания, т.е. соберите значительно больше материалов, чем вы можете использовать, получите наиболее полный объем информации.

Запомните, если знания человека не упорядочены, то чем больше он знает, тем большей будет путаница в его мыслях.

Помните:

1. Выступление – это путешествие, маршрут которого должен быть нанесен на карту. Оратор, который не знает, куда он идет, обычно приходит неизвестно куда. Наполеон говорил, что «искусство войны – это наука, в которой не удастся ничего, кроме того, что было рассчитано и продумано».

2. Не существует правил организации мыслей и повторения речей. Каждое выступление создает свои собственные, особые проблемы.

3. Оратор должен обстоятельно осветить вопрос, которого он касается, и больше к нему не возвращаться.

4. Свои высказывания строить по следующему плану: а) изложение факторов; б) высказывание соображений, вытекающих из них; в) призыв к действиям или

а) продемонстрировать нечто плохое; б) показать, как исправить зло; в) просить о сотрудничестве.

или а) добиться интереса и внимания; б) завоевать доверие; р) изложить факты; г) привести мотивы, побуждающие людей действовать.

5. Главное – не читайте своих речей. Трудно заставить аудиторию вынести чтение речи по бумажке.

6. Репетируйте речь про себя и произносите ее полностью с начала до конца, с жестами, дав себе волю. Тем лучше вы будете чувствовать себя, когда настанет время вашего публичного выступления.

Как улучшить память? Существуют три «естественных законов запоминания»: *впечатление, повторение, ассоциация*.

1. Нужно получить глубокое, яркое впечатление о том, что вы хотите запомнить. Для этого вы должны:

а) сосредоточиться;

б) внимательно наблюдать;

в) надо получить впечатление при помощи возможно большего числа органов чувств.

А. Линкольн читал вслух то, что он хотел запомнить, чтобы восприятие было одновременно и зрительным и слуховым;

г) прежде всего старайтесь получить зрительное впечатление. Оно прочнее. Нервы, ведущие от глаза к мозгу в 25 раз толще, чем нервы, ведущие от уха к мозгу.

Марк Твен пользовался рисунками и все его трудности исчезали.

Второй закон памяти – *повторение*. При повторении имейте ввиду следующее: а) на повторяете текст снова и снова, пока он не закрепится в вашей памяти. Прочитайте текст один или два раза, позднее снова и снова возвращайтесь к нему. Повторение таким способом,

с интервалами, позволит вам запомнить текст, потребовав наполовину меньше времени, чем при запоминании в один прием; б) запомнив что-либо, мы за первые восемь часов забываем столько же, сколько за последующие 30 дней. Поэтому просматривайте свои записи всего за несколько минут до выступления.

Третий закон памяти – **ассоциация**. Единственный способ запомнить факт – это ассоциировать его с каким-либо другим фактором.

«Тот, кто больше обдумывает получаемые сведения и устанавливает между ними более тесные взаимосвязи, будет обладать лучшей памятью. Следует ассоциировать новые факты с другими, уже ранее известными вам сведениями.

Если вы внезапно забыли, что собирались сказать, вы можете избежать полного провала, используя последние слова последней фразы как первые слова новой фразы. Можно продолжать таким образом, пока вы не вспомните следующий пункт своей речи.

Как сделать ясным смысл вашего выступления?

1. Очень важно, но и очень трудно, быть ясным.
2. Разъясните какой-то вопрос. Произведите впечатление и убедите. Добейтесь действия. Используйте сравнения для большей ясности.
3. Объясняйте специальные термины.
4. Используйте способность слушателей видеть таблицы, иллюстрации и т.д..
5. Повторяйте важные идеи различными словами.
6. Используйте общие категории и конкретные примеры.
7. Заканчивайте выступление кратким резюме высказанных вами положений.

Улучшайте свой слог

1. Неудача – лучший путь к успеху.
2. Единственный путь к успеху это работа. Работа, работа, работа – вот главное.
3. Избегайте избитых фраз.
4. Работайте со словарем. Ищите незнакомые слова и их значения.

Как заинтересовать ваших слушателей?

1. Не существует ничего иного, столь же интересного для нас, как мы сами.
2. Будьте конкретны
3. Используйте образы. Они также свободны, как воздух, которым мы дышим.
4. Следует помнить, что интерес заразителен. Побуждайте интерес с помощью своего откровения и искренности с чисто человеческой точки зрения.
5. Используйте метод контрастов и сравнений. Создавайте яркие сравнения. Стремитесь к свежести.
6. У нас лишь четыре метода контактов с людьми. О нас судят на основании того, что мы делаем, как мы выглядим, что говорим и как мы говорим.
7. Имейте мужество быть своеобразным.

Этика в деловых отношениях

Деловая этика требует корректного отношения к руководителю, подчиненному по должности, своим сотрудникам – коллегам по работе и особенно к клиентам.

Г.В. Вяткин и А.Ф. Катаев (1986) выделяют следующие правила по этике служебных отношений: 1) научитесь управлять своим поведением в любых условиях. Будьте приветливыми и вежливыми. Улыбайтесь людям. Стремитесь поддерживать хорошее настроение и у себя, и у окружающих. 2) придя на работу, приветствуйте своих коллег. Дайте им понять, что вы рады начать с ними новый рабочий день, что они могут рассчитывать на вашу помощь. 3) обращение к подчиненным на «вы» - необходимое условие поддержания нормальных служебных отношений и трудовой дисциплины. Проявляйте максимум доброжелательности, научитесь терпеливо слушать других. 4) в любых ситуациях сохраняйте самообладание, будьте вежливы. 5) будьте внимательны друг у другу. Простое «спасибо», высказанное вовремя, стоит многого. 6) во время приема клиентов не отвлекайтесь на другие виды работ, будьте тактичными и справедливыми. 8) цените самостоятельных людей.

Правила ведения корреспонденции

Письма. Иногда специалист консультационной службы общается с фермерами (помощью писем. Письма могут последовать за визитом сотрудника ИКС к ферме, а могут также посылаются из-за того, что фермер по какой-либо причине не смог посетить офис ИКС. Ведение корреспонденции является нужным навыком в работе сотрудника консультационной службы, и он должен уделять этому большое внимание. Проблемы в этой сфере могут возникнуть при использовании сложного технического языка. Письмо может быть плохо напечатано или написано. При написании письма фермеру специалист ИКС должен как бы встать на его место: письмо должно использовать язык конкретной местности. При этом предпочтительно не использовать листовую бумагу с сентиментальными рисунками. Письмо должно содержать несколько фраз, адресованных лично фермеру (приветствие и т.д.). Часто фермеры показывают такие письма своим соседям, вот почему так важно создать необходимое впечатление.

Некоторые советы при общении специалиста консультационной службы с товаропроизводителями посредством писем:

- письма должны быть просты и кратки, ничто не должно смущать читателя;
- информация, содержащаяся в письме, должна быть полной и относящейся к делу;
- по возможности письма должны содержать в себе просьбу об ответе. Если нужно время для сбора необходимой информации, пошлите сначала короткое письмо или подтверждение о том, что такие сведения будут направлены, а потом - развернутый ответ;
- делайте копии всех писем и храните их в офисе.

Неформальные контакты возникают, как правило, при посещении специалистом ИКС определенного региона. Во время ярмарок, праздников, других мероприятий у него появляется возможность войти в контакт со своими фермерами, которые, вероятно, расскажут о своих проблемах. При посещении таких мероприятий специалист ИКС адаптируется к своему региону и проблемам товаропроизводителей, получает возможность поделиться информацией или идеями при неформальном общении.

Телефонные переговоры. Телефонные звонки и посещения офиса имеют очень схожие задачи. Маловероятно, что специалист консультационной службы свяжется со многими товаропроизводителями по телефону (если вообще это произойдет). Если все-таки это произойдет, не устраивайте долгих дискуссий, но дайте совет или необходимую информацию. Важно, чтобы специалист ИКС говорил отчетливо, выделяя главные мысли. Залогом успешного проведения телефонных разговоров является компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Нужно вести записи о телефонных разговорах. Вот несколько советов по ведению телефонного разговора:

- отвечайте на звонок без задержки;
- поздоровайтесь с позвонившим, представьтесь ему, назовите свою организацию и спросите, чем можете быть полезны;
- говорите четко, без скороговорки, не спешите;
- всегда имейте поблизости на рабочем месте ручку и бумагу на тот случай, если вам придется что-нибудь записать;
- старайтесь оказать максимальную помощь позвонившему;
- сохраняйте спокойствие, будьте вежливы, несмотря на возможное неприятное впечатление от разговора;
- если вы не успели записать все, что сказал позвонивший, не стесняйтесь переспросить имена или детали разговора;
- не заставляйте ждать позвонившего, если не можете дать немедленный ответ, пообещайте перезвонить после того, как вы найдете необходимую информацию;
- если вы обещали перезвонить, то сделайте это по возможности быстрее; если вам в течение длительного времени не удастся получить интересующие вашего собеседника сведения, то позвоните ему и сообщите, что занимаетесь их поиском;
- разговаривая по телефону, старайтесь быть как можно более

кратким и избегайте показаться невежливым (возможно, в это время еще кто-то пытается дозвониться в вашу организацию);

- если вы предложили позвонившему подождать, объясните собеседнику, чем вы собираетесь заняться, например, должны войти в контакт с нужным человеком;

- поблагодарите позвонившего за его звонок.

После разговора – спросите у себя:

- все ли нужное сказано;

не следует ли передать кому-либо это сообщение;

Искусство преодоления конфликтов во многом обусловлено удачным применением ваших дипломатических качеств.

Вот несколько вариантов поведения, которые можно использовать, когда работник ИКС сталкивается в своей работе с конфликтной ситуацией:

попытаться представить группе конфликт в качестве очередной проблемы, которую группе необходимо решить в обычном для нее стиле;

постараться избегать обсуждения личностей при обсуждении конфликта;

ранжировать все имеющиеся отношения к конфликту вопросы и решать их постепенно;

постараться решить вопросы до того, как они превратятся в неразрешимую проблему;

избегать угроз и давления на участников группы;

постараться выявлять все имеющие отношение к конфликту вопросы и не допускать их замалчивания, чтобы они не вызвали с течением времени очередного конфликта;

постараться акцентировать то, что есть общего между конфликтующими сторонами;

не терять дружелюбного отношения к конфликтующим сторонам;

постараться привести конфликтующие стороны к решению, в результате которого ни одна из сторон не почувствует себя проигравшей;

постараться обеспечить конфликтующие стороны как можно большей информацией по вопросу, вызвавшему конфликт с тем, чтобы участники получили возможность рассмотреть вопрос с разных сторон;

определить, является ли настоящий конфликт разовым или это проявление глубокого противоречия между сторонами (Стороженко, Словцов и др., 1999).

Коммуникационные цепи и сети Прямые контакты человека с человеком являются наиболее простой и общей формой коммуникационного процесса. Однако во многих ситуациях это только звено процесса. Повторение этого звена может продолжаться до тех пор пока сообщение не достигнет конечного приемника. При длительной цепи передачи информации появляется вероятность того, что первоначальный смысл сообщения может искажаться в процессе передачи. В этом случае конечный получатель может понять информацию иначе, чем было в оригинале источника. Возьмем типичный пример из работы сотрудника информационно-консультационной службы. Представим себе, что он получил по почте проспект о наличии и применении нового вида удобрения. Вполне вероятно, что при подготовке этого материала был кто-то другой, кто закодировал это в сообщении полученное работником службы. Вероятно, это был не научный работник, кто изучал это удобрение; скорее всего это был журналист или эксперт, который получил определенную информацию от научного работника или из статьи в научном журнале. Таким образом, в этой коммуникационной цепи появились три отдельных звена: научный работник, тот кто прочитал эту информацию и готовил проспект, и работник информационно-консультационной службы, который получил этот проспект. Но это еще не конец цепи, т.к. работник информационно-консультационной службы не должен хранить эту информацию только для себя. Он должен ее передать прямо или через звенья коммуникационной цепи в виде сообщения товаропроизводителю, который уже может использовать ее в своей работе. Сравнивая, что написал научный работник с той информацией, которую получил фермер от работника информационно-консультационной службы, важно, чтобы в этом сообщении, переданном по длинной цепи, было меньше искажений. Опасность здесь состоит в том, что такая информация может быть передана не полностью и не совсем точно, поэтому надо помнить, что некоторые звенья коммуникационного процесса не имеют прямого воздействия на получателя, т.к. нет возможной немедленной об-

ратной связи, чтобы исправить допущенные ошибки. Этот пример представляет собой не полную картину коммуникационного процесса в целом, т.к. цепь, которая здесь была приведена, является частью коммуникационной сети, которая состоит из таких же цепей, связывающих многих людей. Конечно, некоторые из этих людей могут быть конечными звеньями т.к. они не передают информацию дальше. Другие, в том числе, работники информационно-консультационной службы, находятся в середине коммуникационной сети. Это значит, что они получают информацию со многих направлений и передают ее по другим направлениям. Поэтому работник ИКС не должен допускать ошибок при составлении и передачи информации. В противном случае эти ошибки будут множиться и искажать коммуникационный процесс.

Общение и коммуникация. Общение предполагает обмен информацией, что составляет суть коммуникации. *Коммуникация* как передача информации предполагает, что тот, кто передал ее, лишается этой информации и не получает полноценной обратной связи. *Передача информации происходит при общении равноправных, равноценных и свободных партнеров.*

«Если у вас есть идея и у меня есть идея и мы обмениваемся этими идеями, то у каждого из нас будет по две идеи» Б. Шоу. Общение не только не лишает информации, но и существенно ее обогащает. Работа сотрудников ИКС постоянно связана с коммуникацией между людьми. Чем эта связь будет понятней и ясней, тем больший успех во всей работе.

Улучшение эффективности коммуникации

Для усовершенствования коммуникации был разработан ряд приемов, которые подходят к консультационной службе.

Частные (горячие) линии. Этот прием помогает сотрудникам задавать вопросы или делать комментарии анонимно по любому вопросу, начиная от назначений на должности до повышения по службе, позвонив по специальному телефонному номеру, или делая пометки в специальных бланках, разработанных в данной организации. Можно отвести специальное время, когда администраторы консультационной службы будут лично отвечать на телефонные звонки.

Специальные советы. Состоящие как из руководителей, так и из простых сотрудников, специальные советы дают возможность руководителям и подчиненным встречаться на регулярной основе и обсуждать вопросы, представляющие взаимный интерес. В одной из консультационных служб была создана группа для рассмотрения личных вопросов, таких как квалификационные требования для выполнения программ, оценка индивидуальных результатов деятельности, прибавка к заработной плате и подобные этим вопросы.

Ежегодные встречи. Ежегодные встречи проводятся примерно одно и то же время. Помимо того, что на них можно задать вопросы, руководители высшего звена информируют сотрудников об общем положении в консультационной службе и о планах на будущее. Также, люди, которые не могут регулярно встречаться, получают возможность обсудить вопросы и обменяться идеями. Ежегодные встречи требуют больших расходов и времени, но они демонстрируют готовность руководства усовершенствовать коммуникацию.

Рабочие команды (группы). Рабочие команды обычно формируются в ответ на конкретные проблемы высокой приоритетности. Во многих случаях эти команды состоят из добровольцев, которых освободили от основной работы для изучения проблемы и подготовки доклада руководству. Команды могут заниматься такими вопросами, как потребности в оборудовании, административные процедуры, межгрупповые конфликты и т.д.

Команды, сформированные из руководителей различных департаментов. Созданные для содействия горизонтальной коммуникации, подобные команды регулярно встречаются для координации повседневной деятельности. Эти группы, которые также называются «команды по координации действий», доказали свою особую успешность как средство стимулирования продуманного и эффективного участия руководителей низшего звена. Более того, благодаря фактору межличностного общения, эти команды особенно эффективны при рассмотрении деликатных вопросов, касающихся людей и управления.

Как поступить с дезинформацией? Исключительно важно использовать систему неформальной коммуникации для исправления неполной или неточной информации, которая получила хождение ранее. Опыт показывает, что есть по крайней мере три стратегии обращения с дезинформацией:

1) Игнорируйте дезинформацию в надежде, что она или сама собой забудется со временем, или исчезнет из-за очевидного абсурда. Однако, на последнее не стоит особо рассчитывать.

2) Займите наступательную позицию, определяя дезинформацию и дискредитируя ее как можно чаще перед большим числом людей. Будьте готовы к тому, что это приведет к еще более плачевным результатам.

3) Нейтрализуйте дезинформацию. Например, прошел слух, что в результате уменьшения ассигнований на консультационную службу будет сокращение штата. Вы можете нейтрализовать этот слух путем краткого обсуждения данного вопроса в еженедельном информационном листке, предназначенном для информирования сотрудников. Эксперты советуют, что при нейтрализации дезинформации не следует ее повторять или ссылаться на нее непосредственно. Повторение дезинформации усиливает доверие к ней. Более того, некоторые сотрудники могут услышать или прочесть только эту дезинформацию.

Мудрый руководитель попытается использовать систему неформальной коммуникации с выгодой для организации. Неспособность признать ее как нормальное средство коммуникации является серьезной ошибкой. Попытки расправиться с ней бессмысленны и не приведут к успеху.

Что включает в себя система неформальной коммуникации? Суть неформального общения. Обычно именуемые «системой сообщения с помощью сигналов» неформальные каналы коммуникации являются естественным продолжением неформальных взаимоотношений, возникающие между сотрудниками, которые не должны быть подотчетны друг другу, но тем не менее должны координировать свою деятельность.

Первая функция системы неформального общения – это распространять информацию, представляющую интерес для сотрудников организации (как руководителей, так и их подчиненных) и отвечающую их нуждам. Оно скорее возникает из социальных и личных интересов людей, чем из официальных требований организации. В этом отношении у него есть несколько преимуществ перед официальными коммуникационными каналами, а именно, быстрота, точность, эффективность и удовлетворение потребностей.

Вне зависимости от того, рассматривается ли неформальное общение как актив организации или ее недостаток, для руководителей важно понимать ее. Так как она всегда присутствует, быстрая и, по большому счету, точная руководители могут использовать ее как дополнительное средство передачи информации. Они должны уметь направлять информацию по неформальным каналам, обращать внимание на то, о чем говорят. Они также должны определять, кто вероятнее всего распространяет информацию, и «подкармливать» этих сотрудников тщательно подобранными сообщениями.

Итак, работа информационно-консультационной службы построена на постоянном контакте со своими клиентами.

Передача информации в системе консультационного обслуживания сельских товаропроизводителей требует организации коммуникационных связей. Одна из наиболее удобных, быстрых и надежных - это связь посредством электронной почты. В основе ее лежат глобальные компьютерные сети. Они позволяют доставлять информацию от отправителя к клиенту за несколько минут.

Однако традиционные коммуникационные связи это телефонные линии. На сегодняшний день в мире для передачи информации ими пользуются 90% потребителей. Классическая их схема: компьютер - модем - телефонная линия - модем - компьютер.

Управление консультационной службой

Функции управления. Высокий уровень мировой экономики сегодня в значительной степени объясняется успешным управлением. Оно важно и в производстве, и в торговле и в

правительстве, и в науке. Под задачей управления понимают создание среды, где люди могут работать вместе для достижения общей цели. Вместе с тем управление может быть определено как комплекс идей, методов и процессов, позволяющих успешно достигать поставленных целей.

Задачи руководителей консультационной службы различного уровня в основном одинаковы. Прежде всего - это эффективная деятельность подведомственной организации, правильная постановка и выполнение задач, поставленных перед ней.

функции руководителя многоплановы, но их можно свести к следующим:

- Планирование деятельности консультационного центра;
- Организация выполнения работ;
- Подбор и управление кадрами;
- Контроль выполнения работ;

Планирование представляет собой

Постановку целей и задач исходя из функций центра, Определение сроков и порядка их реализации, Обеспечение условий необходимых для их достижения, Разработку плана мероприятий по их достижению, Инициирование действий, необходимых для выполнения плана, Оценку результатов выполнения плана.

Организация выполнения работ - это распределение работ между группами и отдельными сотрудниками в соответствии с их квалификацией и опытом работы. При этом целесообразно учитывать сложившиеся связи между консультантами и клиентами, просьбы клиентов о желании работать с определенным консультантом.

При формировании групп желательно подбирать специалистов, желающих совместно работать, не настроенных недоброжелательно друг к другу. Для достижения успеха важно наладить взаимодействие в группах, правильно распределить функции, обеспечить рабочий микроклимат.

Организация включает в себя также определение полномочий руководителей и исполнителей.

• ***Подбор и управление кадрами включает*** укомплектование групп специалистами, знающими проблему и способными выполнить поставленные задачи, составление планов и графиков повышения квалификации сотрудников.

Важно выделить лидеров, специалистов активно и результативно решающих задачи организации.

• ***Контроль выполнения работ*** представляет собой процесс обеспечения эффективного выполнения поставленных задач. Он включает в себя разработку и доведение до исполнителей норм, заданий, стандартов ; сопоставление достигнутых результатов с установленными планами, заданиями, стандартами; закрепление достигнутых результатов или корректировка ошибок.

Планирование является первичным, поскольку это основа, на которой базируются все другие управленческие функции. Руководитель организует, производственный процесс, обеспечивает кадрами, направляет и контролирует выполнение задач, поставленных на стадии планирования. У функции планирования есть четыре основных цели:

- помочь организации достичь успеха в реализации задач
- обеспечить концентрацию сил и средств на выполнение поставленных с участием сотрудников задач

-помочь руководителям предвидеть и подготовиться к возможным изменениям

Задачи должны быть определены до того, как принимаются решения по организационной структуре, кадровой политике и контролю. Планирование включает выбор цели, прокладку курса и продвижение этим курсом в направлении цели.

Планы подразделяются по времени их действия на **краткосрочные и долгосрочные**, а по назначению - на **стратегические** или **административные**. Долгосрочными считаются планы на 3-5 и более лет. В краткосрочных планах, как правило, четко определяются ресурсы (кадры, финансовые средства), необходимые для оказания услуг. Краткосрочные и долгосрочные планы взаимосвязаны через ресурсы и, кроме того, краткосрочные планы должны быть частью долгосрочных.

В практике используются и планы **однократного применения**. К ним можно отнести

бюджеты, программы и проекты. Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Его задача - обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Оно включает в себя четыре основных составляющих управленческой деятельности - распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.

Распределение ресурсов представляет собой правильное использование организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт. **Адаптация к внешней среде** охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения организации с ее окружением, исходя из необходимости учета не только благоприятных внешних условий, но и опасностей. **Внутренняя координация** включает в себя анализ сильных и слабых сторон организации с целью достижения эффективной интеграции деятельности.

Осознание организационных стратегий предусматривает систематическое развитие мышления руководителей путем формирования коллектива, который может учиться на прошлых стратегических решениях и прогнозировать будущее

При планировании важно правильно определить цели, то есть конечные точки планирования. Отсутствие ясно выраженной и тщательно продуманной цели часто является причиной неудач. Не может быть главной целью только получение прибыли. Деятельность организации должна оправдывать свое существование, принося пользу обществу.

Одной из важных и постоянных задач руководителя является объединение различных целей, присущих разным позициям в организации в единое комплексное усилие. Усилия руководства должны быть объединены с усилиями персонала с учетом желаний и требований клиентов.

Концепция управления по целям является одним из распространенных средств обеспечения того, чтобы все сотрудники поняли, в каком направлении они работают. Работа руководителей и сотрудников должна оцениваться по их достижениям. Каждый должен знать, в чем состоят его цели. Руководители и их подчиненные должны иметь право голоса при определении своих собственных целей. Руководитель, устанавливающий цели для подчиненных и даже не информирующий их, не сможет добиться успеха.

Организационная структура информационно-консультационной службы.

Информационно-консультационная служба в большинстве стран представлена тремя уровнями: национальными или головными, региональными и местными или районными центрами. В некоторых странах двухуровневая система: национальные и местные центры.

На национальном уровне центры или сами проводят научные исследования, или заказывают проведение конкретных исследований в соответствующих научных институтах и лабораториях. Главной задачей головных центров является содействие внедрению прогрессивных разработок. Важным направлением их деятельности является поиск в фондах библиотек, в печатных научных и рекламных изданиях, в Интернете информацию о законченных эффективных научно-исследовательских работах, представляющих интерес для практики, данные о новых технологиях машинах, средствах защиты растений и др.. На национальном уровне поддерживается связь с научно-исследовательскими организациями, фермерскими союзами, фирмами - производителями сельскохозяйственной техники, правительственными организациями, издательствами, контрольными лабораториями и т.д. Эти центры накапливают, обобщают и сводят воедино результаты исследований и другую информацию. Они функционируют как часть единой системы сельскохозяйственных знаний и являются связующим звеном между исследовательским сектором, внедренческими командами, образовательными структурами, политическими и деловыми кругами.

Национальные центры разрабатывают программы и методики краткосрочного обучения специалистов, повышения квалификации сельхозпроизводителей по разным направлениям сельскохозяйственной деятельности, само обучающие системы и др..

Как правило, в национальных центрах работают специалисты высокой квалификации, имеющие опыт научной и практической сельскохозяйственной деятельности. Они оказывают информационную помощь сотрудникам региональных центров, работникам образовательных

учреждений, участвуют в подготовке информационных бюллетеней, справочников, рекомендаций, брошюр, докладов. Специалисты национальных центров проводят экспертизу проектов, концепций развития, планов исследований и др. Они посредством семинаров и совещаний обучают специалистов региональных консультационных центров, организуют повышение их квалификации.

Специалисты национальных центров представлены в правительственных органах, советах научно-исследовательских институтов или исследовательских станций, где они уполномочены действовать как официальные консультанты по проблемам, выдвигаемым практиками, и оказывать влияние на включение этих проблем в тематику исследовательских учреждений для их решения.

Национальные информационно-консультационные центры часто размещаются в зданиях министерства сельского хозяйства, на территориях опытных станций, являясь юридически самостоятельными независимыми организациями.

Важной частью деятельности национальных центров является контроль и методическое руководство региональными центрами, подготовка предложений для правительства, парламента по вопросам, связанным с развитием сельскохозяйственного производства.

Региональные информационно-консультационные центры являются промежуточным связующим звеном между национальным центром и региональными. Они готовят рекомендации с учетом региональных особенностей и могут оказывать консультации по некоторым специфическим вопросам.

Местные (районные) консультационные центры являются связующим звеном между сельскими производителями с одной стороны и научно-исследовательскими, образовательными учреждениями, производителями сельскохозяйственной техники, оборудования, удобрений, средств защиты растений и др.

В Дании общенациональный уровень представлен консультативным центром датского сельского хозяйства, который передает местным центрам информацию о новых научных разработках в Дании и за рубежом, а также результаты собственных исследований.

Консультационная служба решает целый спектр различных задач. Прежде всего, она является связующим звеном между фермером-практиком и сельскохозяйственными научно-исследовательскими учреждениями. Служба дает активным фермерам современную информацию об экономике и методах производства сельскохозяйственной продукции. Специалисты местных консультационных центров дают фермерам советы в части планирования и организации производства; проводят обработку и анализ технических и экономических данных, способствуя эффективному ведению хозяйства; проводят анализы почвы, кормов; выясняют необходимость повышения квалификации по частным вопросам и организуют недельные курсы; помогают вести бухгалтерский учет и дают советы по вопросам финансирования. Ведение бухгалтерского учета важно для консультационной службы, так как оно дает информационную основу для определения в каких направлениях консультирования нуждается товаропроизводитель.

Консультирование по управлению хозяйством является одним из приоритетных направлений деятельности консультационной службы.

На местном и национальном уровне Датской сельскохозяйственной консультационной службы занято около 3400 человек, из которых более 900 - консультанты, а остальные - техники и помощники. Из всех консультантов более 40% заняты консультированием в области экономики и бухгалтерского учета, 23% - в растениеводстве, около 14% - в скотоводстве. Количество консультантов по тем или иным направлениям определяется в каждом регионе непосредственно фермерскими организациями. С годами количество консультантов увеличивается, так как фермерам все сложнее ориентироваться в потоке научной информации и труднее повышать эффективность производства.

На местном уровне консультационной службы созданы отраслевые комитеты, в состав которых входят представители консультационного центра, товаропроизводителей, союза фермеров (комитет по растениеводству, по скотоводству, по свиноводству и др.), которые направляют и контролируют деятельность консультационного центра.

Организационная структура создаваемой в России в рамках проекта АРИС сельскохозяйственной консультационной службы имеет трехступенчатый уровень: федеральный, ре-

гиональный и районный. На федеральном уровне создан Головной информационно-консультационный центр, на который возложен ряд функций по управлению и функционированию всей системы информационно-консультационного обслуживания в агропромышленном комплексе страны.

Региональный уровень представляют областные, краевые, республиканские информационно-консультационные центры. Структура региональных центров носит многообразный характер и зависит от потребности товаропроизводителей в информационно-консультационных услугах, понимания руководством региона роли и задач службы, наличия в регионе научно-исследовательских организаций, сельскохозяйственных образовательных учреждений, состояния развития телекоммуникационной системы.

Третья ступень - это районные центры, которые непосредственно работают с товаропроизводителями и другими клиентами.

Планирование деятельности информационно-консультационного центра. Вся сфера информационно-консультационной деятельности, призванная вызвать преобразования в той или иной области сельскохозяйственного производства, требует систематического продуманного планирования. В целом это предполагает перечисление того, что должно быть сделано в порядке приоритетности, и составление плана деятельности для каждого из перечисленных этапов. При этом необходимо определить сдерживающие моменты (препятствия) и потенциальные ресурсы (возможности), имеющиеся по каждому пункту плана. Затем целесообразно наглядно изобразить, что и когда должно быть сделано. Для более широкомасштабного проекта или программы может быть составлен поэтапный план исходя из логической последовательности. Его содержание может быть следующим:

- Наименование проблемы требующей решения;
- " Цели и задачи проекта;
- Ожидаемые результаты от реализации проекта;
- Расчет необходимых ресурсов и предполагаемых затрат по реализации проекта;
- " Расчетный экономический эффект;
- Ответственные исполнители в целом по проекту и по отдельным направлениям и разделам;

В плане необходимо отразить взаимодействие с реализованными ранее и реализуемыми в настоящее время проектами с целью возможного использования имеющихся разработок, рекомендаций. В этой схеме вопросы, связанные с реализацией проекта или программы, представлены как единое логически целое.

При определении сроков и порядка реализации плана надо с одной стороны учитывать наличие, расстановку и занятость кадров, а с другой - желание клиентов, предусмотреть при необходимости участие исполнителей из других организаций, фирм. Если в плане предусмотрено участие нескольких исполнителей, то за каждым из них должен быть закреплен конкретный раздел работы. Исполнители должны быть подобраны таким образом, чтобы внутри коллектива не было противоречий как межличностных, так и производственного характера

Определение сроков реализации плана и отдельных его этапов предусматривает контроль своевременности исполнения каждым исполнителем, участвующим в проекте. Оценка проводится по отдельным параметрам, предусмотренным планом. В случае невыполнения отдельных позиций в установленные сроки, анализируются причины и вносятся необходимые корректировки, а при объективной необходимости проводится замена исполнителей. Это проводится или по установленным периодам реализации плана, или поквартально (помесячно).

Разработанные планы будут реальными, если будут обеспечены необходимые условия для их выполнения и учтены все возможные негативные факторы.

Результаты анализа выполнения плана и оценку результатов целесообразно использовать при определении размеров материального стимулирования сотрудников.

Организация информационно - консультационной деятельности. Изучение мирового опыта работы консультационных служб показывает, что несмотря на многообразие форм, их полезность и эффективность не вызывает никаких сомнений. Высококвалифицированные специалисты могут наладить эффективную работу в любой организации. Но их работа будет

более результативной, если каждый из них понимает свою роль и задачу.

Консультационный центр, как любая организация представляет собой группирование видов деятельности для достижения поставленных задач.

Информационно-консультационная служба в состоянии решить многие организационно - экономические и технологические проблемы, связанные с повышением эффективности сельскохозяйственного производства .

На начальном этапе в работе районного консультационного центра чрезвычайно важно определить наиболее существенные проблемы сельскохозяйственного производства. Необходимо собрать статистические данные по количеству и размерам хозяйств в районе, площадях под сельскохозяйственными культурами, поголовью скота и др.. Необходимо также получить данные по производственным и финансовым показателям в разрезе отраслей и отдельных хозяйств.

На местном уровне иногда достаточно сложно получить такую информацию, особенно по фермерским хозяйствам. Общую картину состояния производства могут дать визиты консультантов в хозяйства, неформальные контакты с сельскохозяйственными производителями. Такая работа на первом этапе деятельности центра является частью процесса по оценке ситуации и должна оканчиваться экономической оценкой ситуации .

Таким образом, выявляются наиболее важные проблемы, с которыми сталкиваются местные сельхозпроизводители и которые могут быть решены информационно-консультационной службой. Устанавливаются приоритеты исходя из масштабов, сложности решения проблемы и потребностями в ресурсах. В процессе этой работы надо получить ответы на следующие вопросы:

- Какая проблема существует?
- Какое значение она имеет?
- Какими путями ее можно решить?
- Какие ресурсы имеются для ее решения?
- Какие результаты будут получены от решения этой проблемы?

Эта работа является важной предпосылкой для планирования любой программы информационно-консультационной службы.

Специализация работы

В любом консультационном центре есть много направлений работы, обусловленных различной специализацией товаропроизводителей, их образованием и опытом работы, экономическими, юридическими и другими аспектами деятельности. Результативно могут работать консультанты, имеющие глубокие знания, достаточный профессиональный опыт. Возникает необходимость с одной стороны иметь консультантов широкого профиля, а, с другой стороны - узкоспециализированных. Специализация работы обуславливается необходимостью повышения качества и производительности труда. Однако слишком узкая специализация консультанта не позволяет видеть общую картину, поэтому руководителям нужно определить, насколько обосновано иметь в штате узко профильного консультанта.

В западных странах чаще используют консультантов с широким диапазоном, когда они выполняют более широкий набор операций и закрывают полный сегмент работы. Сотрудники наделяются большими полномочиями в принятии решений и им предоставляются возможности выполнять более интересную и трудную работу. Разносторонние должностные обязанности характеризуются расширением навыков, повышением степени взаимодействия с другими людьми, давая сотрудникам большую ответственность за результаты работы и усиление обратной связи с клиентами. Часто специалист узкого профиля используется более широко совместно с другими специалистами для подготовки проектов, планов и др. При эпизодической потребности, узких специалистов целесообразнее приглашать из научно-исследовательских организаций.

Формирование групп

Создание групп по направлениям и видам деятельности позволяет более эффективно организовать деятельность информационно-консультационного центра. Существует несколько подходов в формировании групп (подразделений) по ряду признаков:

- *По (функциональному признаку.* Это чаще всего используется для центров местного

уровня. Работа на местном уровне часто группируется в зависимости от основных направлений деятельности службы на местах. Данный подход является основным и наиболее распространен в небольших организациях.

• **По территориальному признаку.** Местные консультанты часто организованы в зональные центры и закреплены за группой сельхозпроизводителей или других клиентов. Работая постоянно с группой клиентов, консультанты знают их проблемы, завоевывают доверие и авторитет. Такой подход при формировании групп целесообразен еще и по экономическим причинам, таким, как сокращение транспортных затрат, более рациональное использование времени руководителя.

• **По виду оказываемых услуг.** Чаще всего используется во вспомогательных (обслуживающих) подразделениях. Централизация функций финансирования и ведения бухгалтерского учета позволяет рационально использовать специалистов и оборудование. В структуре консультационных центров часто возникает необходимость создания групп или подразделений,

выполняющих такие функции, как бухгалтерский учет и управление финансами, управления кадрами и повышения их квалификации, предоставления информационных услуг, оценка и обработка статистических и экономических данных.

• **В зависимости от программ.** Этот подход приемлем для организации работы региональных специалистов и руководителей среднего звена. В рамках программы на срок ее реализации создаются группы (подразделения), взаимодействующие с соответствующими отделами научно-исследовательских заведений.

• **В зависимости от клиентуры.** Группы могут формироваться исходя из различных категорий клиентов, которыми взаимодействует консультационная служба. Так, например, при обслуживании перерабатывающих, агросервисных предприятий могут быть созданы специальные группы консультантов.

• **Смешанный подход.** У каждого из вышеизложенных подходов формирования групп есть свои определенные преимущества. И вполне целесообразно использовать различные комбинации подходов с целью создания более дееспособной организационной структуры, способной решать поставленные задачи.

Отлаженная работа персонала является важнейшим условием правильности принимаемых решений. В своей работе сотрудники консультационного центра должны придерживаться некоторых общих правил.

Работа специалиста заключается в том, чтобы советовать руководителю, что ему необходимо делать, а не спрашивать его, что вы должны делать. Ему нужны ответы, а не вопросы. Работа специалиста состоит в том, чтобы на основе изучения, анализа проблемы найти наилучшее решение. Законченная работа представляет собой изучение проблемы и выработка решения специалистом в таком виде, чтобы руководителю осталось только согласиться или не согласиться с предложенным вариантом действий.

В большинстве случаев законченная работа означает подготовленный для подписания руководством документ, который не нуждается в комментариях. Если действительно достигнут нужный результат, то руководитель это сразу увидит. В случае, если он захочет получить какие-либо пояснения, он обратится к специалисту сам. Законченная работа не исключает варианта сырого проекта, но это не должно использоваться, как оправдание возложить на руководителя бремя формулирования действия.

Заканчивая работу, перед представлением ее руководителю, специалист должен задать себе вопрос: "Если бы Вы были руководителем, готовы ли подписать подготовленный Вами документ, поставив под удар свою профессиональную репутацию?" В случае отрицательного ответа необходимо поработать с документом дополнительно, потому что это, видимо, не законченная работа.

Большое значение имеет координация в работе консультантов и специализированных отделов. Именно посредством различных форм координации обеспечивается взаимосвязь компонентов различных программ и направлений консультационной деятельности, и создаются лучшие условия для достижения поставленных задач. На начальной стадии работы консультационного центра, когда консультантов в штате немного, и все они работают в одном подразделении, особой необходимости в координации нет.

Большая часть координации в консультационной службе осуществляется неформально.

Управление консультационным центром.

В консультационной службе районный консультант подчиняется руководителю районной службы, который в свою очередь ответственен перед руководителем региональной службы. Четкое распределение полномочий от рядового консультанта до руководителя высшего звена ведет к более эффективному использованию кадрового потенциала, оперативному принятию решений и их реализации. Для недопущения конфликтных ситуаций и повышения ответственности за результаты каждый сотрудник должен быть подчинен только одному начальнику.

Управление консультационным центром предусматривает его развитие. Это постоянный процесс, который базируется на ряде методов, используемых в рабочих группах, как:

- Обратная связь, полученная в результате обследования;
- Анализ процессов в организации, в том числе роли сотрудников, методы решения проблем, групповые нормы, межгрупповые взаимоотношения;
- Формирование команд - наиболее часто используемый метод развития организации.

Основной задачей в развитии организации является выявление симптомов неэффективной деятельности, своевременный их учет и корректировка. Любая организация, независимо от ее размера, должна быть легко адаптируема к изменениям.

Успех работы консультационной службы определяется в первую очередь кадровым составом ее кадровых и временно привлекаемых работников. Уровнем их подготовки, опытом, знаниями, коммуникабельностью характеризуется лицо консультационного центра. **Управление кадрами предполагает определение должностных функций.** Анализ функций является одной из наиболее важных функций деятельности в управлении кадрами. Этот процесс включает в себя и обработку информации о функциях. Информация, полученная в результате анализа функций, используется в подборе, подготовке, оценке работы кадров и определении материального стимулирования.

Консультационная служба должна постоянно соответствовать требованиям времени, адекватно менять направления своей деятельности, обновлять кадровый состав, ликвидируя одни должности и вводя другие. Любое изменение структуры центра, корректирование функций, его обновление должно начинаться с анализа работ. Для этого используются такие методы, как интервью, наблюдение, листы учета рабочего времени. Это даст возможность оценить направления и, соответственно работников, пользующихся спросом у клиентов и внести соответствующие коррективы в распределение функций и в должностные обязанности специалистов.

Должностные обязанности должны разрабатываться на основе изучения характера и особенностей работы и устанавливать требования по выполнению работы, описывать квалификационные требования, необходимые для данной должности: знания, навыки и способности, опыт и специальные требования. Они используются при проведении отбора, а также для разработки программ обучения и повышения квалификации.

В управлении кадрами имеет значение правильная оценка сложности и значимости работы каждого специалиста. Существует несколько методов и приемов такой оценки, как ранжирование, классификацию и различную балльную оценку. Метод ранжирования видов работ предполагает их расстановку по порядку, начиная с наиболее значимой работы. Так, например, ранжирование административных должностей будет выглядеть так : директор, заместитель директора, руководитель отдела, руководитель группы и т.д.. Метод ранжирования не позволяет точно определять различия между видами работ, что приводит к необоснованным различиям в оплате труда.

Метод классификации более применим для административно- вспомогательного персонала, когда для каждого из категорий устанавливается тарифный разряд, определяющий уровень оплаты труда.

Метод балльной оценки используется перечень факторов, чтобы отразить такие характеристики, как опыт, навыки, усилия, ответственность и условия работы. Каждому фактору выделяется какое-то количество баллов, в зависимости от его значимости. По каждому фактору должны быть степени и описание специальных требований. Например, по фактору "образование" может быть несколько градаций: среднее, неполное среднее специальное, среднее

специальное, незаконченное высшее образование, высшее образование, ученая степень.

Основанные на баллах квалификационные характеристики могут быть разработаны для всех видов работ в консультационной службе. Они должны способствовать правильной расстановки кадров и установки обоснованного уровня оплаты труда для всех работников консультационного центра.

Комплектование кадров в первую очередь необходимо производить за счет внутренних источников, повышая в должности сотрудников. Желательно, чтобы право на повышение имели сотрудники, проработавшие в консультационном центре не менее года. Эффективным источником поиска кандидатов на вакантные места являются

рекомендации сотрудников организации. Они могут рекомендовать в качестве кандидатов специалистов, которых хорошо знают. Подбирать сотрудников можно и через публикацию в печати. Если консультационной службе необходим специалист узкого профиля, то целесообразно публиковать объявления в специализированных журналах или направить запросы в соответствующие научно-исследовательские организации. Желательно, чтобы на каждую вакансию имелось несколько претендентов, чтобы был выбор. С претендентом необходимо провести собеседование о его образовании, опыте работы, заинтересованности, ожиданий по поводу карьеры, условий работы, заработной платы. Если есть возможность получить информацию с места предыдущей работы будущего сотрудника, надо ею воспользоваться до приема на работу. Желательно оценить его навыки по четкому информативному изложению, способность к коммуникации и общению с клиентами.

Целесообразно при собеседовании всем претендентам задавать заранее заготовленный перечень вопросов, чтобы была возможность сравнить ответы. Однако это не означает, что собеседование не может проводиться в гибкой форме. В качестве примера приведем некоторые вопросы для собеседования со специалистом по разведению скота.

Квалификационные требования для консультанта по разведению скота

Квалификационные требования: Глубокие знания в области разведения скота, включая биологию, физиологию, генетику, селекцию, искусственное осеменение, кормление, а также зависимость между состоянием здоровья, кормлением и продуктивностью животных.

1. Какова роль кормления и содержания скота на репродуктивные качества коров?

2. Методы достижения наивысшей продуктивности скота? **Квалификационные требования:** Способность разрабатывать эффективные программы по разведению скота.

1. Сформулируйте основные пункты программы консультационной службы по усовершенствованию племенных качеств скота.

2. Какова должна быть роль районного консультанта по вопросам разведения сельскохозяйственных животных?

3. Каким образом вы будете организовывать взаимодействие с другими организациями по вопросам разведения и селекции животных?

Квалификационные требования: Навыки в проведении семинаров и оказания консультационных услуг на индивидуальной основе.

1. Опишите свой опыт консультационной и преподавательской деятельности.

Вы готовите трехчасовую программу для районных консультантов по ведению племенного учета скота. Их уровень сильно различается. Каким образом Вы сделаете свою программу интересной и информативной?

Развитие потенциальных возможностей кадров является заключительным аспектом управления людскими ресурсами. Задачей каждого руководителя является обеспечение уровня работы сотрудников, соответствующего задачам консультационной службы. Новые сотрудники должны быть сориентированы, прошли акклиматизацию и только после этого можно оценивать результаты их деятельности.

Профессиональная ориентация - это процесс вхождения нового сотрудника в курс дела и его знакомство с коллегами и руководством. Правильно организованный, он служит нескольким целям:

- Сокращает период низкоэффективной работы из-за недостаточного знания специфики деятельности, отсутствия налаженных связей с коллегами по работе.

- Снижает стресс и волнения, связанные с вхождением новичка в коллектив, его адап-

тацию.

- Снижает текучесть кадров, что случается в период адаптации. Помогая новичкам создать реальные представления о работе, эффективно организовать ее, руководитель способствует новому работнику вжиться в коллектив.

" Экономит время руководителей и коллег. Новый сотрудник, не введенный подробно в курс дела, все равно будет вынужден обращаться к своим коллегам и руководителям, отнимая их рабочее время.

Ориентация может носить формальный или неформальный характер. Формальная ориентация проводится, когда принимается на работу несколько человек, например при открытии нового отдела. В этом случае новым сотрудникам дается информация по истории организации, основным направлениям ее деятельности, организационной структуре, формам и методам работы с клиентами. Здесь же Неформальная ориентация сводится, как правило, к знакомству с основными сотрудниками организации и выполняемой ими работой. Здесь же излагаются требования к сотрудникам, условия и перспективы их работы: испытательный срок, возможности продвижения по службе, должностные обязанности, продолжительность отпуска, размер заработной платы и дополнительного вознаграждения.

Оценка результатов деятельности.

Для оценки результатов деятельности сотрудников консультационного центра используется несколько методов. Прежде всего, это оценка вышестоящим руководителем работы своего подчиненного. Она может проводиться по специальной форме. Хорошо

продуманная система оценки может повысить эффективность консультационной службы, служить инструментом развития и создавать основу для принятия решений по кадровой политике.

Критерии оценки должны базироваться на анализе особенностей работы. Результаты деятельности должны сопоставляться с поставленными задачами при учете реальных условий. При этом важно, чтобы вся информация, используемая для оценки результатов деятельности, была объективной. Для обеспечения эффективности системы оценки важно соблюдение ряда требований:

Достоверность - т.е. результаты оценки сотрудника, проводимой разными людьми не должны существенно различаться .

Значимость - оценка должна сориентирована на конкретные должностные обязанности и основываться на объективных и измеримых критериях.

Правомочность - система оценки должна не противоречить трудовому законодательству.

Оценка может проводиться по 5-балльной шкале. Желательно оценивать каждый вид работы независимо от результатов оценки по другим видам. Балльную оценку можно применять в тех случаях, когда оценивающий регулярно и непосредственно наблюдал или когда имеются объективные свидетельства.

Оценка должна проводиться по определенной процедуре и должна предусматривать несколько разделов (частей).

Раздел 1. Основные параметры оценки. Здесь излагается перечень основных видов работ, исходя из должностных обязанностей. Включаются требования и ожидания в оцениваемом периоде, делаются комментарии на основе наблюдений за выполнением работы.

Примерные параметры оценки могут быть следующие:

Планирование программ по направлению работы на основе долгосрочных планов, разработка ежегодных календарных планов, подготовка предложений по специальным проектам.

Проведение научных исследований (опытов) применительно к тематике работы, оценка их результатов, подготовка информационных листков, бюллетеней, подготовка материалов для средств массовой информации.

Обучение в рамках консультационных программ для районных консультантов, для клиентов и общественности по теме работы, оказание консультационных услуг, чтение лекций.

Оценка и подготовка отчетов. Оценивается воздействие программ, анализируются результаты и , при необходимости, корректируются программы.

Повышение профессионального уровня. Изучение специальных журналов и публикаций по теме работы, дополнительное обучение на семинарах.

Административная работа. Присутствует на работе в рабочее время, участвует в общественной жизни коллектива (отдела), в работе комиссий.

Использованная литература

1. Консультационная служба АПК. Временное положение об информационно-консультационных центрах федерального, регионального и районного уровней. Москва, 1994 г.

2. Михайленко И.М., Родин А.И. Информационно-консультационное обеспечение сельского Ленинградской области, Вып.5 М. Информагротех, 1998 г.

3. Хаусман И. Разработка и реализация информационно-консультационных компаний. Ж. Информационный бюллетень, Информагротех., №3-4, 1998 .

4. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления, том 1-5, ВИПКэнерго, Москва, 1992г.

1- Клименко Ю.И. Информационно-консультационная служба Англии. // Вестник Российской академии сельскохозяйственных наук, №3, 1997г.

2. Клименко Ю.И. О создании консультационной службы. //Экономика сельского хозяйства и перерабатывающих предприятий, №11,1996 г.

3. Маковецкий В.В. Механизм обратной связи в информационно-консультационной службе, Пособие для консультантов информационно-консультационных служб. Выпуск 4 ,г.Сергиев-Посад, 1999 г.

4. Михайленко И.М. Развитие системы экстеншн в России, Информационный бюллетень, № 1-2, 1998 г.

5. Мурая Л.С. Организация консультационного обслуживания фермеров за рубежом. ВНИИТЭИагропром,Москва, 1995 г.

1. Витте С.Ю. Избранные воспоминания, 1849-1911 гг.: В 2 т. Т.2. – М.: ТЕРРА, 1997. - 400 с.

2. Государственная Дума. 1906-1917. Стенографические отчеты. Том II.- М.: Фонд «Правовая культура», 1995. - 288 с.

3. Ефременко А.В. Земская альтернатива столыпинской приватизации. – Ярославль, 1999. - 267 с.

4. Информационно-консультационная служба в сельском хозяйстве. Часть I. Теоретические основы ИКС. Уч. пособие/ В.А. Стороженко, Р.И. Словцов, Л.М. Голенева и др.; Под общей ред. проф. В.А. Стороженко. – М.: Уч. -изд. отдел центра «Земля России», 1999. – 103 с.

5. История СССР. XIX – начало XX в.: Учеб. для вузов по спец. «История»/ В. А. Вдовин, В. А. Георгиев, Н. Д. Ерофеев и др.; Под ред. И. А. Федосова. - М.: Высш. шк., 1987. - 542 с.

6. Казарезов В.В. Крестьянский вопрос в России (конец XIX – первая четверть XX в.) – Т. 1. - М.: Колос, 2000. – 472 с.

7. Кузнецов А.И. Академия имени К. А. Тимирязева. – М.: Колос, 1982. – 191 с.

8. Крестьяноведение. Теория. История. Современность. Ежегодник.1996/ Т. Шанин, В. П. Данилов, Дж. Скотт и др.; Под ред. В. Данилова, Т. Шанина. – М.: Аспект Пресс, 1996. - 352 с.

9. Никонов А.А. Спираль многовековой драмы: аграрная наука и политика России (XVIII – XX вв.). - М.: Энциклопедия российских деревень, 1995. – 574 с.

10. Основы организации и функционирования информационно-консультационной службы в АПК./ Учеб. пособие / Под ред. В.М. Кошелева. – М.: 1999. – 272 с.

11. Чаянов А.В. Избранные произведения: Сборник / Сост. Е. В. Серова. – М.: Моск. рабочий, 1989. - 368 с.

12. Чаянов А.В. Записка о современном состоянии сельского хозяйства СССР по сравнению его с довоенным положением и положением сельского хозяйства капиталистических стран. 6 октября 1927 г.// Известия ЦК КПСС. – 1989. - № 6. – С.215.

1. A.W. van den Ban, Different ways of financing agricultural extension, “Agricultural Research & Extension Network”, Network paper No. 106, ISBN 085003 488 4. 14-th European Seminar on Extension Education, Cracow, Poland, 1999

2. V. Koshelev, Building new agricultural enterprises in Russia: the role of extension service. Beyond Transition: Ten Years after the Fall of the Berlin Wall. UNDP/RBEC Policy Workshop, 11-15 October 1999, The Hague, The Netherlands

3. Кошелев В.М., Коноплева Т.П., Оценка эффективности создания демонстрационных полей в районной ИКС./Учеб.-метод. пособие по курсу «Финансирование информационно-консультационной службы в АПК». – М., 2000

4. Основы организации и функционирования информационно-консультационной службы в АПК./Учеб. пособие /Под ред. В.М. Кошелева. – М., 1999

5. Филатов А.И. Финансирование информационно-консультационной службы. Информационный бюллетень. М.: Информагротех, Вып. 5-6, 1998.