

МЕНЕДЖМЕНТ НА ОСНОВІ ЦІЛЕЙ

ЗМІСТ

ВСТУП

- I. МЕНЕДЖМЕНТ НА ОСНОВІ ЦІЛЕЙ
 - II. ЗУСТРІЧІ
 - III. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ОФІСУ
 - V. НАДЛИШОК ПЕРСОНАЛУ
 - V. ВИТРАТИ НА ПАПЕРОВУ РОБОТУ
 - VI. ОПИТУВАННЯ ПРО ПАПЕРОВУ РОБОТУ
 - VII. ПРИНЦИП ПАРЕТО
- ### ПІДСУМОК
- ### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

ВСТУП

Для всіх, хто не хоче марнувати свій час.
Простий посібник з управління вашим часом вдома чи в офісі.
Дізнайтеся, як максимально скоротити паперову роботу.
Концентруйтеся на важливих справах.
Делегуйте обов'язки.
Плануйте свій день.
Швидко приймайте ефективні рішення.
Встановлюйте короткотермінові пріоритети та довгострокові цілі.

I. МЕНЕДЖМЕНТ НА ОСНОВІ ЦІЛЕЙ

Термін "Менеджмент на основі задач/цілей" (МОЦ) був створений у 1955 році. Відтоді він став частиною лексики бізнес-лідерів по всьому світу.

МОЦ означає мислити у світлі конкретних цілей, а не з точки зору процедур і правил. Він спонукає ставити питання на кшталт: "Чого конкретно ми намагаємося досягнути?", "Чому ми маємо це робити?", "Чи існує кращий спосіб?" – а не питати: "Чи відповідає це церковній політиці?", "Це те, що нам було сказано робити?", "Чи дозволить це нашому Інституту найняти більше людей і мати більше повноважень?"

Встановлення конкретних цілей і розподіл часу на ті види діяльності, які найбільше сприяють їх досягненню, є ключем до ефективності в будь-якій організації, великій чи малій. Експерт Лоуренс Пітерс пояснює: "За відсутності адекватної мети типовою реакцією керівництва є збільшення вкладу – наймання більшої кількості людей, підвищення кваліфікації, заохочення працівників до більш напруженої роботи. Не маючи мети, яка б визначала, що повинен зробити процес, люди можуть збільшити внесок і зайнятися марними рухами, що приводять до величезної активності, але нічого не дають".

Як окремі люди, так і організації легко зациклюються на процесі. Тренер, який добросовісно телефонує студенту, що був відрахований минулого року; наставник, який оцінює охайність роботи, а не її зміст; директор, якого в помічниках цікавить не кількість ідей, а щоб вони завдавали якомога менше клопоту, та адміністратор, який вимагає купу письмових звітів до проекту, замість того щоб особисто ознайомитися з ходом справи, – це ті люди, які марнують свій час і час інших, тому що втратили з поля зору кінцеву мету. Натомість вони думають про те, щоб завантажити людей роботою, захищати систему і зберегти гарний фасад.

"Менеджмент на основі цілей" – це не купа звітів, це не серія зустрічей. МОЦ – це новий стиль, а не новий процес". МОЦ – це стиль, який використовують ті, хто хоче отримати максимальний результат за витрачений час.

II. ЗУСТРІЧІ

Не існує більшого марнування часу, ніж погано сплановані зустрічі під поганим керівництвом.

Якщо ви збираєтеся скликати зустріч, пам'ятайте про це. Запитайте себе: чи не буде ця зустріч заміною дії? Чи можу я прийняти рішення сам, не залучаючи інших? То чому б так не зробити?



Якщо вам таки потрібно залучити інших, подумайте про те, щоб зробити це по телефону, можливо, за допомогою конференц-зв'язку. Не збирайтеся без потреби, оскільки кожна втрачена хвилина помножується на кількість присутніх.

Припустімо, зустріч потрібна. Перше, запрошуйте людей письмово, конкретно зазначаючи, яке питання ви хочете вирішити, а не просто вказавши перелік тем, які ви хочете розглянути.

Наприклад, якщо ви запросите кількох людей прийти у ваш офіс "обговорити" розклад, то ви, по суті, запрошуєте їх прийти і побалакати. Натомість розглянемо ефект від такої записки:

Кому: директорам центру Олександрю Борисовичу, Павлу Олександровичу, Борису Васильовичу. Тема: курси:

Запрошую вас на двогодинну зустріч у моєму офісі у вівторок о 15:00 год. для вирішення таких питань щодо курсів:

1. Чи не занадто складні наші курси для ефективної підготовки церковних лідерів та організації нових церков?
2. Чи будуть значні переваги від зниження рівня та величини курсів?
3. Чи будуть церкви й надалі сприймати це як повноцінну підготовку лідерів?
4. Якщо ми знизимо рівень і величину курсів, то з якого з них слід почати?

Люди, які отримають таку записку, прийдуть на зустріч, точно знаючи, яка інформація від них вимагається, і зможуть обмірковувати ці питання та підготуватися.

Починайте зустріч вчасно, дотримуйтеся порядку денного і постарайтеся знайти рішення до кожного питання або розподіліть обов'язки щодо подальших дій. Не затягуйте зустріч понад запланований час.

Але, мабуть, найважливішим моментом, про який слід пам'ятати, є повторне формулювання наприкінці зустрічі досягнутих рішень і зроблених доручень. Дуже часто буває, що після зустрічі люди не знають, які конкретні рішення були прийняті, хто і що має робити і на коли.

Після зустрічі – за можливості того ж дня – надішліть учасникам зустрічі записку, в якій підтверджується, які рішення були прийняті, які обов'язки розподілені і до якого числа їх потрібно виконати. Ніколи не пропускайте цього кроку. Він закріплює завдання та встановлює відповідальність. І сам факт написання такої записки змусить вас замислитися над тим, чи досягли ви поставлених цілей.

Це стосується зустрічей, які скликаєте ви. А як щодо зустрічей, які проводить, приміром, ваш керівник і на яких не дотримуються цих порад та марно витрачають час?

Не треба просто сидіти і дозволяти марнувати ваш час, навіть не намагаючись щось із цим зробити. Якщо ваш керівник не готує порядок денний зустрічі, підкажіть йому, що це хороший спосіб, "щоб не відхилятися від наміченого". Якщо зустрічі затягуються, запропонуйте в приватній розмові призначити їх на 12:00 або 16:30, "щоб не дати балакучим людям захопитися розмовами". Якщо ваш керівник не формулює остаточне рішення одного питання і відразу переходить до іншого, зголосіться вести протокол зустрічі. Це дає вам привід перервати і сказати: "Хвилинку, перш ніж ми перейдемо до іншої теми, я хочу переконатися, що мої записи точні: що ми вирішили робити з тим питанням, про яке говорили?"

Якщо вас запросили на зустріч, значить очікували, що ви зробите якийсь внесок. Часто найбільший внесок, який ви можете зробити, – це допомогти слабкому керівнику не збиватися з курсу. Тому не сидіть просто так. Говоріть!

III. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ОФІСУ

Зацикленість на умеблюванні офісу часто є ознакою втрати спрямованості на ціль і початку зосередженості на статусі та зовнішньому вигляді. А проте обстановка позначається на ефективності, тому слід приділяти увагу тим елементам, які впливають на використання часу.

Поширеною проблемою для лідерів є ситуація, коли секретарці важко або й неможливо ефективно розподіляти відвідувачів. Для більшої приватності нехай двері вашого кабінету будуть зачинені, і дозвольте їй розподіляти відвідувачів. Якщо ви працюєте в загальному кабінеті – переставте свій стіл так, щоб бути оберненим спиною до тих людей, які найчастіше відривають вас від роботи.

Фізична наближеність – це реальний фактор, який визначає частоту спілкування. Якщо у вас недостатнє спілкування з якимись колегами, подумайте, чи можна переставити ваш стіл ближче до їхніх. З іншого боку, якщо ви бачите, що якась людина марнує ваш час, звертаючись до вас з питаннями, які вона легко може вирішити сама, подумайте, як можна зробити перестановку, щоб не бути настільки доступним.

Сам стіл може бути фактором ефективного використання часу. Метод, який багато людей вважає ефективним, – це дворівневе розташування: звичайний робочий стіл, за яким можна сидіти, і прилегла зона, де можна працювати стоячи. Приміром, один службовець в офісі має стіл для роботи стоячи, і він помітив, що більше працює за ним, а не за звичайним робочим столом. Кілька знаних письменників побачили, що вони краще пишуть стоячи. Інший службовець має високий стіл, спеціально призначений для нього, за яким він виконує більшу частину своєї роботи. Коли він хоче сісти, то бере високий стілець. Для офісного працівника таке підвійне розташування має очевидні переваги, адже працівник може змінювати положення стоячи/сидячи і менше втомлюватися й не виснажуватися, таким чином збільшуючи свій продуктивний час.

Офіс без столів – інновація, яку застосовують деякі керівники для економії часу. Один із топменеджерів стверджує: "Здебільшого робочі столи лише ховають рішення". Він упевнений, що працівники, які в організації займають досить високе становище і працюють в основному з людьми напяму, працюватимуть ефективніше без робочих столів, на яких згромаджуються папери. Топменеджерам великих корпорацій варто звернути увагу на таке облаштування, проте для більшості робочий стіл є необхідністю, і існують інші способи функціонування роботи з паперами.

Облаштування офісу дійсно впливає на використання часу, тому його варто ретельно продумати. Сплануйте певний рівень приватності, але не настільки, щоб стати недоступним. Постарайтеся так влаштувати своє фізичне оточення, аби виконувати свою роботу з мінімумом відволікання і не виснажуватися.

IV. НАДЛИШОК ПЕРСОНАЛУ

Коли мама потребувала допомоги з миттям посуду, вона зазвичай говорила: "Більше рук – менше роботи". Проте в офісі це не завжди діє. Багато рук, багато роботи, крапка.

Уявімо, що ви сумлінний працівник в офісі, де не вистачає важливої роботи, щоб усі були зайняті. Що ви робите? Оскільки ви хочете почуватися корисним, ви починаєте шукати завдання, які матимуть хоч якусь цінність. Ви можете організувати опитування, підготувати анкету, оновити кодекс правил, реорганізувати систему документообігу, змінити стандартні кадрові форми, створити бюрократичну тяганину, створити комітет, скликати збори – все, що завгодно, аби приховати від себе та інших той факт, що ви не зайняті чимось важливим.

Або, якщо ви не можете знайти щось конструктивне, ви можете просто помститися якомусь іншому відділу чи особі. Зрештою, якщо ви перебуваєте у другорядній позиції, ви вразливі, тому вам краще завдати удару першим.

Вся ця бурхлива діяльність і "створена" робота свідчить про те, що в організації працює забагато людей. В компактній організації люди занадто зайняті, щоб перейматися дрібницями, тому вони не мають таких проблем.

Ну принаймні не такою мірою.

V. ВИТРАТИ НА ПАПЕРОВУ РОБОТУ

Люди, які не розуміють важливості спрощення процедур задля економії часу, іноді краще все розуміють, коли розглядають це з точки зору економії грошей.

Припустімо, що вам потрібно найняти ще одну людину з зарплатою 300 доларів на місяць, щоб впоратися з зайвим документообігом, веденням документації, листуванням та іншою паперовою роботою. Це означає, що ви повинні залучити багато нової підтримки, але у вас немає нових студентів або більшого слухання, щоб похвалитися цим. Що скажуть ваші фінансові партнери?

Іншими словами, пам'ятайте, що кожне скорочення витрат – це 100-процентне збільшення наявних коштів. Усунення безкінечних звітів, процедур подачі документів, надмірних письмових повідомлень та іншої непотрібної паперової роботи – це гарний початок. Занадто часто спроби скоротити витрати зводяться лише до таких очевидних пунктів, як автомобілі, нове обладнання, реклама, поїздки та економія світла, і дуже мало уваги звертають на способи заощадити гроші, заощаджуючи час.

Стара істина: "Час – це гроші". Вам краще в це повірити.

Паперова робота: досвід компанії "Marks & Spencer"

У 1956 році сер Саймон Маркс, мультимільйонер, голова Marks & Spencer, найуспішнішої британської мережі роздрібної торгівлі, помітив, що в одному з його магазинів горить світло ще довго після закриття. Виявилося, що двоє працівників понаднормово працювали з картками обліку товарів. Він провів розслідування і дізнався, що майже мільйон таких карток заповнювали щороку і надсилали до Лондона для відстеження запасів. Він наказав дослідити і визначити, чи дійсно ці картки були необхідні. Виявилося, що ні; було розроблено простіший спосіб ведення інвентаризації, який передбачав вибіркові перевірки і (який жаж!) навіть дозволяв комірнику заглядати на полиці і просто робити замовлення, коли запаси певних товарів закінчувалися.



Успіх у цій справі змусив компанію розпочати наймасштабнішу боротьбу з паперовою роботою, яку Британія коли-небудь бачила. Ретельно вивчалася будь-яка форма, яку використовувала компанія, будь-який документ, будь-яка процедура створення документів; співробітники мали ставити собі запитання: "Якщо обійтися без цього, наша компанія розвалиться?" Був девіз: "Якщо сумніваєшся – викинь".

Протягом року позбулися 26 мільйонів карток і паперів, вагою 120 тонн. Приміром, знищили картки обліку робочого часу, яких набиралося мільйон за рік. Керівники могли визначати, хто добре працював, а хто ні.

Відтоді ефективне використання часу завдяки спрощенню та усуненню паперової роботи було основним принципом компанії Marks & Spencer, і це спрацювало. З 1956 до 1973 рік продажі зросли на 361 %, прибуток збільшився на 600 %, а площа магазинів подвоїлася. А кількість персоналу за цей період зменшилася з 26 700 до 26 600 людей. Значна заслуга в цьому досягненні належить економії паперової роботи та підвищенню морального духу, що пов'язано зі зменшенням обсягу паперової роботи.

Важливим для типу діяльності Marks & Spencer є усвідомлення того, що людям можна довіряти, що менеджери керуватимуть краще, якщо їм нададуть свободу в рамках загальних правил, а не вимагатимуть дотримання детальних інструкцій через звіти і методички. Ще одним наріжним каменем цієї філософії є ідея "осмисленої приблизної точності", яка означає, що отримання досить точних цифр фактично є продуктивнішим, ніж прагнення досконалості заради самої досконалості.

Компанії в Сполучених Штатах і в інших країнах вивчили і використали досвід Marks & Spencer. Наприклад, компанія CBS кілька років тому почала ретельну чистку своєї системи ведення документації і змогла позбутися 15 мільйонів папок з паперами. Одній великій нафтовій компанії вдалося ліквідувати дві п'ятих своїх записів і скоротити витрати на нові картотеки з 20 000 до 5 000 доларів на рік.

Проаналізуйте роботу з паперами у вашому власному офісі і переконайтеся, чи справді кожен звіт, кожна копія, кожна анкета, кожен файл вартий часу й енергії, яких вони вимагають. А потім застосуйте правило Mark & Spencer: якщо сумніваєшся – викинь!

VI. ДІЛОВІ ПАПЕРИ – ОПИТУВАННЯ

Стара приказка "Для всього своє місце і все на своєму місці" особливо стосується паперової роботи, адже добре налагоджена рутинна дозволяє зосередитися на змісті повідомлення, а не турбуватися про те, як ви будете його відстежувати.

Мета цього опитування – не допомогти вам знайти правильну відповідь, адже правильних відповідей немає. Одна людина може дати якісь папери секретарю, хтось може покласти їх у папку, і обидві зроблять "правильно", якщо робитимуть за заведеною звичкою, встановленою системою, а не страждаючи над рішенням. Тому відповідайте на запитання швидко, вказуючи не те, що вам слід зробити, а те, що ви найімовірніше зробите. Якщо вам потрібно щось обміркувати або ви хочете відкласти якесь питання і відповісти на нього пізніше, поставте знак питання. Більше двох-трьох знаків питання свідчить про те, що вам потрібно налаштувати кращу систему для роботи з паперами.

Куди ви покладете цей документ?

1. Рахунки за придбані матеріали. _____
2. Церковні журнали. Здається, там є статті, які варто прочитати, але зараз у вас немає часу їх читати. _____
3. Повідомлення від пастора та інших, у якому вас запрошують на зустріч наступного понеділка. _____
4. Анкета з семінару, в якій запитується ваша думка щодо практики роботи з персоналом. _____
5. Матеріали від члена команди, який ви використаєте при підготовці наступного щомісячного звіту про діяльність. _____
6. Лист, який потребує негайної відповіді, але вам потрібно зробити кілька телефонних дзвінків, перш ніж ви зможете дати відповідь. _____
7. Стандартний лист від людини, якій ви часто телефонуєте, із зазначенням нової адреси і номера телефону. _____
8. Повідомлення від іншого Центру, в якому просять копію звіту, який підготував ваш адміністратор. _____
9. Брошура від компанії, яка продає офісне обладнання. Вам здається, що потрібне якесь обладнання, але ви не впевнені. _____
10. Лист-претензія від пастора. _____
11. Записка від тренера, який запитує про оцінювання студентів. _____
12. Нагадування, яке ви самі собі написали, щоб наступного року раніше розпочати підготовку графіка на осінь. _____

Хоча у цьому опитуванні немає правильних відповідей, доречним буде невелике обговорення, адже є неправильні відповіді, які очевидно порушують принципи ефективного використання часу.

1. Якщо у вас немає чіткої процедури поводження з рахунками, то у вас проблеми (і у ваших кредиторів). Основний спосіб забрати рахунок з вашого столу – оплатити його або віддати людині, яка негайно його оплатить, або покласти його у папку "майбутнє", щоб оплатити пізніше.
2. Як би там не було, не залишайте журнал на столі, де він відволікатиме вас від пріоритетніших завдань. Виділіть місце для матеріалів для читання на тумбочці або в шухляді.
3. Якщо в цьому повідомленні вказані лише час і дата зустрічі, то цю інформацію слід записати у свій розклад, а записку викинути. Інакше вона захащуватиме стіл і заважатиме роботі з документами. Якщо ж у повідомленні надається порядок денний зустрічі або питання, які будуть обговорюватися, то вам потрібно буде взяти записку на цю зустріч, у цьому разі повідомлення слід покласти в папку "майбутнє" ("нагадування")
4. Одразу (не потім, а зараз) вирішіть, чи ви будете заповнювати цю анкету. Якщо ні, то викидайте її. Якщо ж ви вирішуєте заповнити її, то зробіть це негайно і покладіть її у кошик для вихідних паперів, дотримуючись принципу: опрацьовувати один аркуш лише один раз.

5. Ці матеріали треба покласти в папку "майбутнє" на дату, коли потрібно буде готувати звіт, або ж у папку "основне", яка буде опрацьовуватися у відповідний день. Наразі ж їх можна забрати з поля зору.
6. Залиште лист посередині столу, поки ви не зробите ці дзвінки, щоб ви відразу змогли продиктувати відповідь і завершити справу, перш ніж переходити до чогось іншого. Звичайно, якщо вам потрібно почекати на зворотний дзвінок, то слід зробити примітку, щоб опрацювати лист пізніше і прибрати його з очей.
7. Внесіть нову інформацію в телефон або комп'ютер і викиньте цей лист. Або, якщо інформація стосується інших осіб в організації, передайте їм це повідомлення.
8. Відправте звіти одразу, з приміткою або привітанням (або зробіть помітку на оригіналі). У таких рутинних питаннях, як це, не варто диктувати формальну службову записку, створюючи додаткову роботу.
9. Якщо ви не впевнені, викиньте її у смітник або передайте людині, компетентній у цьому. Інакше через нерішучість вона просто валятиметься на столі.
10. Ви маєте негайно продиктувати відповідь. Інший варіант, який варто розглянути, полягає в тому, щоб уникнути письмової відповіді і відповісти по телефону, зазначивши про розмову в самому листі, а потім підшити його до справи.
11. Якщо цей лист дійсно потрібно зберегти, то його потрібно відразу передати людині, яка займається обліком документів. Але якщо це щось незначне або загального характеру, занотуйте його зміст і викиньте, пам'ятаючи, що якщо вам колись знадобиться ця інформація, ви зможете отримати її від відправника. Іншими словами: якщо сумніваєшся – викинь!
12. У вас має бути система, яка регулярно привертатиме вашу увагу до тих речей, які ви хочете розглянути в майбутньому. Вона має бути в комп'ютері на основі календаря, а не за темами, щоб ви автоматично отримували нагадування за один день наперед.

Окрім аналізу роботи з паперами за критерієм наявності чіткої рутини, важливо проаналізувати її щодо принципу делегування. Приміром, деякими питаннями опитування очевидно має займатися секретарка або помічник, якщо у вас є така людина. Переглядаючи свої відповіді, подумайте чи саме ви маєте займатися кожним питанням.

VII. ПРИНЦИП ПАРЕТО

Принцип Парето, названий на честь італійського економіста, стверджує, що значущі елементи в даній групі зазвичай становлять відносно невелику частину від загальної кількості елементів у групі. Іноді його називають концепцією "вкрай важливої меншості" і "незначущої більшості", або правилом 80/20.

Таким чином, близько 20 % тренерів зазвичай починають близько 80 % нових груп. У дискусійній групі 20 % учасників зазвичай роблять 80 % коментарів. У місії близько 20 % працівників спричиняють близько 80 % прогулів. У класі 20 % учнів займають 80 % часу вчителя. У церковному регіоні близько 20 відсотків пасторів відкривають близько 80 відсотків нових церков. Цей закон має безліч застосувань на кожному етапі життя.

Принцип Парето може дуже допомогти впоратися з довгим списком завдань, які потрібно виконати. Від такого списку, який часто неможливо виконати, голова йде обертом, і більшість людей розчаровуються ще до того, як починають щось робити. Або починають з найлегшого, залишаючи найскладніше наостанок, і ніколи до нього не доходять.

Виберіть 2 чи 3 пункти! Корисно знати, що здебільшого результат отримується від виконання лише двох-трьох пунктів, які є в списку. Виберіть два-три питання, виділіть певний час для роботи над кожним із них і зосередьтеся на їх виконанні! Не відчувайте провини за те, що не виконали список, адже якщо ваші пріоритети правильні, більшість переваг пов'язані з тими двома-трьома пунктами, які ви обрали.

Тому, коли ви стикаєтеся зі складним завданням вибору з ряду альтернатив, пам'ятайте про Принцип Парето. Запитуючи себе, які питання є дійсно важливими, ви уникнете відхилення на другорядні справи.

ПІДСУМОК

Пропонуємо кілька порад щодо збереження часу від ЯК УПОРЯДКУВАТИ СПРАВИ

Вагання – це майже завжди найгірша помилка, яку можна зробити.

Прагнення високої якості – це добре і правильно. Прагнення досконалості – гнітюче, нервові і жахливе марнування часу.

Якщо ваш офіс є типовим, то приблизно три чверті документів у ваших папках мають бути у кошику для сміття.

Існує поширена думка, що напруга – це погано, що тиша і спокій – це цілі, яких ми повинні прагнути. Маячня. Без зусиль нічого не робиться.

З усіх будь-коли розроблених методів економії часу найефективнішим, мабуть, є часте використання слова "НІ".

На початку Бог створив. Потім Він відпочив і освятив сьомий день, щоб він був святий. Ісус прийшов у повноті часу. І наприкінці 1-го століття весь світ почув, що Христос є Господь. У книзі Даниїла сказано, що з часом Його Царство зростатиме, поки не охопить усе. Так, у Бога є план, і Він є тайм-менеджером. Він має детальний план любові до вас і бажає зробити вас успішними. Помолімося про це і будьмо виконавцями, які практикують ці принципи. Нехай на вас спочиває багата Господня милість. Амінь.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Виконано

- Протягом тижня серйозно перегляньте своє служіння підготовки. У вас є надлишок персоналу? Чи вам потрібно реорганізувати свою команду? А як щодо облаштування вашого офісу? Чи організовано простір, який ви маєте, таким чином, щоб максимально ефективно використовувати час і не робити багато перерв? Які зміни ще потрібно внести? Щодня записуйте те, що, на вашу думку, потрібно змінити. Наприкінці тижня складіть цю інформацію в короткий звіт із зазначенням того, що потрібно змінити, як ви збираєтеся це зробити і коли ви плануєте завершити. Принесіть цю інформацію на наступний семінар. ☐
- Наступний тиждень присвятіть перегляду власного використання часу. Чи використовуєте ви свій час мудро та ефективно? Протягом тижня занотуйте те, що, на вашу думку, ви можете поліпшити. Наприкінці тижня складіть план що, як і коли треба зробити. Принесіть план, а також звіт про виконання на наступну зустріч. ☐

Благословень вам, любі друзі!

Ми раді запропонувати вам відео-, аудіо- та друковані матеріали, які були створені служінням «Нове життя церквам». Вам надається право після завершення практичного завдання використовувати цю лекцію в роботі з іншими людьми.