

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СО НКО:

профессиональная
ориентация персонала
и добровольцев





Санкт-Петербургская региональная благотворительная общественная организация
«Благотворительное общество «Невский Ангел»

ПРОГРАММА «ВЕКТОР ДОБРОВОЛЬЧЕСТВА – ЭФФЕКТИВНОСТЬ»



Санкт-Петербургский государственный институт психологии и социальной работы

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ
КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СО НКО:
профессиональная ориентация персонала и добровольцев

Учебное пособие

- © Санкт-Петербургский государственный институт психологии и социальной работы, 2017.
- © СПб ОО Благотворительное общество «Невский Ангел», 2017.

Санкт-Петербург

2017

УДК 364.08
ББК 65.272я7
С 71

Авторский коллектив:

Платонова Н. М., д-р пед. наук, проф., зав. каф. теории и практики социальной работы СПбГИПСР;
Коваленко Т. Н., канд. соц. наук, доц. кафедры теории и технологии социальной работы СПбГИПСР;
Конанчук В. В., канд. филос. наук, доц. кафедры теории и технологии социальной работы СПбГИПСР;
Липницкая О. Г., канд. пед. наук, доц., национальный советник по программам укрепления семьи в Российском комитете «Детские деревни-SOS»;
Платонова Ю. Ю., канд. пед. наук, доц. кафедры теории и технологии социальной работы СПбГИПСР;
Тареева А. Ю., канд. пед. наук, доц. кафедры педагогики и психологии девиантного поведения СПбГИПСР.

Рецензенты: *Добрицкий В. Я.*, канд. пед. наук, заместитель директора Центра социальной помощи семье и детям Невского района; *Келасьев В. Н.*, д-р ф. наук, проф., зав. каф. теории и практики социальной работы СПбГУ.

С 71 Специализация кадрового потенциала СО НКО: профессиональная ориентация персонала и добровольцев [Электронный ресурс] : учебное пособие / под ред. Н. М. Платоновой. — СПб. : СПбГИПСР, 2017. — Электрон. текстовые дан. — Режим доступа: http://kdobru.ru/netcat_files/171/143/Spetsializatsiya_kadrovogo_potentsiala_SO_NKO_professional_naya_orientatsiya_personala_i_dobrovol_tsev.pdf. — Загл. с экрана.

ISBN 978-5-98238-071-5

Самостоятельное учебное неперiodическое
однотомное сетевое электронное издание.

Предлагаемое электронное учебное пособие подготовлено на основе материалов курса дистанционного обучения «Совершенствование инфраструктуры НКО», раздел «Специализация кадрового потенциала СО НКО – персонал и добровольцы», материалы которого разработаны в ходе реализации межрегиональной благотворительной программы «Вектор добровольчества – эффективность», реализуемой СПб ОО Благотворительное общество «Невский Ангел» при участии высших учебных заведений и при поддержке субсидией из федерального бюджета Министерства экономического развития Российской Федерации (Соглашение от 30.11.2015 г. № С-685-ОФ/Д04).

В учебном пособии рассмотрены основные вопросы методического сопровождения деятельности специалистов, работающих в сфере СО НКО, представлен понятийный аппарат, характеризующий специфику современной социальной деятельности. Развитие различных специализаций социальной работы должно повысить интерес добровольцев к получению социального образования и обеспечить деятельность СО НКО специалистами новой формации – предприимчивыми, умеющими творчески мыслить, воспринимать инновации и эффективно работать в социальной отрасли.

Издание предназначено для информационной и методической поддержки деятельности руководителей и специалистов социально ориентированных некоммерческих организаций. Материалы издания будут полезны руководителям государственных и муниципальных учреждений социальной сферы, а также государственным и муниципальным служащим, участвующим в процессе поддержки деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций и добровольческой деятельности граждан.

Издание подготовлено по заказу Санкт-Петербургской региональной благотворительной общественной организации «Благотворительное общество «Невский Ангел» (Договор от 30.01.2016 г. № 01-ВДЭ/П).

ISBN 978-5-98238-071-5

Адрес редакции: 199178, Санкт-Петербург, 12-я линия В. О., д. 13 литера А, к. 504, тел. (812) 328-38-82.

Оглавление

Предисловие	4
Глава 1. Социальный работник, специалист по социальной работе, социальный педагог.....	9
1.1. Содержание профессиональной социальной работы	9
1.2. Профессиональная компетентность в деятельности социальных работников	17
1.3. Особенности деятельности социального педагога	23
Дополнение 1. Практические советы начинающим социальным работникам	37
Дополнение 2. Нормативно-правовое основание профессиональной деятельности специалистов социального профиля	39
Дополнение 3. Памятка социального педагога	41
Глава 2. Менеджер социальной программы, менеджер по развитию	44
2.1. Социальные менеджеры в системе управления СО НКО	44
2.2. Менеджер социальной программы/ проекта (описание профессии)	59
2.3. Менеджер по развитию (содержание деятельности).....	65
Дополнение 1. Методические рекомендации для менеджеров социальной сферы	70
Дополнение 2. Характеристики конфликтов и процесса их урегулирования в условиях проектной деятельности	73
Дополнение 3. Цикл управления проектом	75
Дополнение 4. Ролевая структура команды проекта.....	78
Дополнение 5. Пошаговая технология подготовки и реализации проекта	80
Глава 3. Специалист по связям с общественностью	84
3.1. Описание профессии «Специалист по связям с общественностью»	84
3.2. Особенности PR деятельности в СО НКО.....	91
Глава 4. Методист, тренер, игротехник	98
4.1. Содержание деятельности методиста	98
4.2. Особенности деятельности тренера	102
4.3. Игротехник (описание профессии)	108
Глоссарий	117
Список литературы	130

Предисловие



Развитие третьего сектора в современной России является актуальной задачей в связи с повышением роли общественных и благотворительных организаций в системе социальной защиты населения. Развитие и поддержка добровольчества со стороны общества и государства в настоящее время – это один из перспективных путей предоставления дополнительных социальных услуг нуждающимся категориям граждан. Определение уровня и качества социальных услуг, предоставляемых добровольцами, оценка эффективности и практического вклада добровольцев в улучшение качества жизни граждан становятся важными составляющими общего определения роли социального добровольчества как инструмента реализации политики. Расширение рынка социальных услуг за счет использования добровольческого труда обуславливает задачу обеспечения социальной отрасли квалифицированными специалистами в области помогающих профессий.

Одна из отличительных черт помогающих профессий – это характер социального действия (интеракции) между специалистом и клиентом. В отличие от ролевых (субъект-объектных) отношений, свойственных другим профессиям, в помогающих профессиях доминируют субъект-субъектные отношения, носящие доверительный характер, при которых клиент сохраняет за собой право или преимущество при принятии решений.

В самом широком смысле профессии – это исторически возникшие формы деятельности, необходимые обществу, для выполнения которых человек должен обладать суммой знаний и навыков, иметь соответствующие способности и профессионально важные качества.

С точки зрения общества профессия – это система трудовых задач, форм и видов практической деятельности людей, которые могут обеспечить удовлетворение потребностей общества в достижении значимого результата (продукта).

С точки зрения конкретного человека профессия – это деятельность, которая является источником его существования и средством личностной самореализации, для осуществления которой он должен обладать суммой знаний и навыков, иметь соответствующие способности, профессионально важные качества личности. Уровень развития этих составляющих во многом определяют темпы становления человека как профессионала и степень успешности его профессиональной деятельности.

К наиболее востребованным личностным качествам специалистов помогающих профессий клиенты относят: доброту, заботливость, честность, отзывчивость, приветливость, терпимость, человечность, общительность, сострадание, бескорыстность, уравновешенность, внимание к другим, умение выслушать, обходительность, вежливое отношение к людям, добросовестность, исполнительность, ответственность, требовательность к себе. К негативным качествам – равнодушие, недостаток сочувствия, низкий уровень интереса к проблемам других людей, отсутствие в итоге оптимального уровня взаимопонимания между специалистом и клиентом. Эти качества в значительной степени обусловлены жизненным опытом человека. Очень часто социальную деятельность рассматривают как профессию подвижников, которая способствует социальному возрождению личности, оптимизирует отношения между людьми и окружающей их средой.

Этика специалиста помогающих профессий – это вид профессиональной морали, которая представляет собой кодекс поведения, обеспечивающий нравственный характер тех взаимоотношений между людьми, которые вытекают из требований к трудовой деятельности и профессиональной компетентности. Профессиональная этика характеризует нормы, реализующие взаимоотношения людей в сфере той или иной профессиональной деятельности. Особая система этических принципов регламентирует способы общения с клиентами, коллегами, официальными инстанциями, которые отличают профессионала от непрофессионала. Поведение и образ действий, предписываемые профессиональной этикой, основываются на балансе личных интересов работника и его обязанностей. В основе этого баланса – общефилософская концепция ответственности как принцип труда.

Особую роль практической этики специалиста помогающих профессий играют нравственная культура, внешний вид работника. В международном опыте практической социальной деятельности система этических ценностей рассматривается в качестве базовой характеристики профессии, как условие, определяющее возможности осуществления профессиональной деятельности.

В основе принятия экспертного решения в профотборе лежит оценка профессиональной пригодности, которая может оцениваться по нескольким критериям: по медицинским показателям; по данным образовательного ценза; уровню профессиональной адаптации; по наличию профессиональных достижений. К наиболее профессионально значимым качествам специалистов помогающих профессий относят: компетентность по широкому кругу значимых проблем (высокий уровень образования и культуры); организаторско-коммуникативные способности; психологическая выносливость (работоспособность, настойчивость в достижении целей); самооценка специалиста (умение решать собственные проблемы и готовность к решению чужих проблем); высокий морально-этический уровень.

Успешное планирование кадровой политики СО НКО основывается на решении следующих вопросов:

- сколько специалистов необходимо организации, какой квалификации, когда и где они могут потребоваться;
- каким образом можно привлечь нужного специалиста и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией (существует ли возможность совмещения функции специалиста по связям с общественностью в другой должности, существующей в организации);
- каким образом обеспечить условия для развития специалиста по связям с общественностью;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия по поиску специалиста, организацию ему рабочего места и выплат заработной платы.

Количественная оценка потребности в специалистах организации основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления некоммерческой организацией, количество подразделений, распределение

ответственности), маркетингового плана, а также на прогнозе изменения количественных характеристик персонала. При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Количественная потребность в персонале учитывает *текущую* и *долгосрочную* потребность, а также *валовую* потребность (совокупную численность работников, необходимую для обеспечения деятельности организации) и *чистую* потребность, характеризующую несоответствие наличия персонала валовой потребности в нем. Чистая потребность может быть, соответственно, положительной или отрицательной. Положительная чистая потребность в персонале может проявляться как потребность в заполнении освободившихся должностей или как новая потребность в заполнении впервые созданных рабочих мест.

С учетом требований текущего момента и долгосрочной перспективы определяется потребность организации в персонале с целью:

- а) замены выбывающих сотрудников (увольнение);
- б) занятия новых должностей (создания новой должности и рабочего места);
- в) совмещения работы и совмещения функциональных обязанностей (возможность работы добровольца на данной должности или с выполнением данных функций).

Численность персонала рассчитывается так, чтобы обеспечить долгосрочное выполнение стратегических задач некоммерческой организации и в этом случае нехватка персонала ставит под угрозу выполнение задач, переизбыток его вызывает излишние расходы и ставит, таким образом, под угрозу существование некоммерческой организации, особенно в условиях ограниченного финансирования.

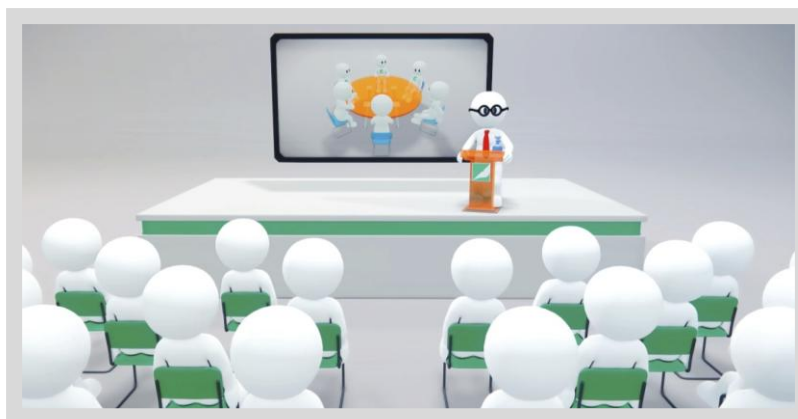
Качественная оценка потребности в персонале – более сложный вид прогноза, поскольку должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения необходимого специалиста. При качественной оценке потребности в специалистах необходимо оценивать следующие цели организации:

- повышение статуса среди лиц и организаций, от которых напрямую зависит деятельность СО НКО, создание положительного имиджа организации;

- позиционирование организации как партнёра в реализации социально значимых проектов, в том числе финансируемых государством, местным бюджетом, бизнесом;
- более широкое включение местного сообщества в программы организации, привлечение волонтеров и помощников;
- информирование целевой аудитории получателей о деятельности организации;
- привлечение спонсоров;
- решение актуальных социальных проблем жизнедеятельности населения.

Глава 1. Социальный работник, специалист по социальной работе, социальный педагог

1.1. Содержание профессиональной социальной работы



Термин «social work» (работа по социальной защите населения) был введен в начале XX века Джеффри Брекетом, который был активным членом Благотворительного Общества в г. Балтиморе (США). Термины «социальный» в названии новой профессии, должен был отражать социальный характер жизни людей, а термин «работа» был использован в качестве альтернативы благотворительности как филантропической деятельности.

Становление любой профессиональной деятельности – это длительный процесс, отражающий специфику культурного развития любой страны. В России на момент своего профессионального рождения социальная работа имела глубокие исторические традиции благотворительности, попечительства, сотрудничества и взаимопомощи.

В современной России общеотраслевая квалификационная характеристика специалиста по социальной работе была введена постановлением Госкомтруда СССР от 23 апреля 1991 г. № 92. В августе того же года решением Госкомобразования СССР была утверждена новая специальность в системе высшего образования – «Социальная работа» с присвоением квалификации «Специалист по социальной работе». Для этой деятельности характерны как динамичность, так и монотонный, рутинный труд, обусловленный психологической «типажностью» клиентов, большими объемами работы и вынужденным выходом за пределы профессиональных компетенций. На этом основании социальную работу рассматривают как профессию подвижников, которые

способствуют социальному возрождению личности клиента, снижая дискомфорт и стрессы, оптимизируя межличностные отношения.

Профессиональная социальная работа характеризуется должностными обязанностями и квалификационными требованиями, объединяя в себе призвание и профессию. Социальная работа характеризуется как многоплановая и трудоемкая сфера деятельности, включающая в себя функции организации, обеспечения психологической поддержки, правовой и административной защиты, социальной реабилитации и т. д.

В исторической практике социальной деятельности можно выделить различные стратегии решения социальных проблем клиентов, отражающие идеологию взаимодействия государства и личности. Если основная ответственность за собственное благополучие возложена на самого человека, то содержание профессиональной деятельности социального работника с клиентом характеризуется как «исправительный», «подстегивающий» при ведущей роли государства и общества в обеспечении социального благополучия граждан. Содержание социальной работы основано на «поддерживающем» стиле взаимодействия с клиентами.

Российская модель социальной работы формируется с учетом специфики современного социально-экономического развития. Отказ от патернализма в социальной политике ставит перед социальными работниками задачу не только учета и оценки индивидуальной нуждаемости потребителей услуг, но и побуждение, стимулирование их к самообеспечению, самостоятельному решению собственных проблем.

Современная социальная работа как сфера практической деятельности объективно нацелена на развитие или восстановление социальной компетентности клиентов, т.е. их способности и потребности к самореализации, свободному взаимоотношению с окружающим миром. Восстановление «социальности» человека приводит к улучшению его «жизненного сценария», к возрождению утраченных смыслов и ценностей жизни, что отражает процессы оптимизации социализации как фактора повышения общественного благополучия.

В 2013 году были утверждены профессиональные стандарты «Социальный работник» и «Специалист по социальной работе», в которых была определена основная цель конкретного вида профессиональной деятельности, описаны трудовые

функции, входящие в профессиональный стандарт, а также дана характеристика обобщенных трудовых функций. В частности, к основной цели профессиональной деятельности специалиста по социальной работе было отнесено оказание помощи гражданам (социальным группам) для предупреждения или преодоления трудной жизненной ситуации посредством предоставления социальных услуг или мер социальной поддержки.

Основной целью профессиональной деятельности социального работника является предоставление гражданину, признанному находящимся в трудной жизненной ситуации, частично или полностью утратившему способность к самообслуживанию, социального обслуживания в целях нормализации условий жизнедеятельности и (или) повышения степени самостоятельного удовлетворения основных жизненных потребностей. Функциональная карта вида профессиональной деятельности социального работника включает подробное описание трудовых функций при предоставлении различных социальных услуг клиентам организации социального обслуживания. Уровень квалификации данных специалистов – 4, что требует обязательного среднего профессионального образования (программы подготовки рабочих, служащих и обязательную стажировку на рабочем месте).

Уровень квалификации специалиста по социальной работе – 6, у работника требуется наличие высшего образования (бакалавриат, специалитет), профессиональной переподготовки в соответствии с профилем деятельности.

К обобщенным функциям специалиста по социальной работе были отнесены:

1) деятельность по реализации социальных услуг и мер социальной поддержки населения: выявление граждан, оказавшихся в трудной жизненной ситуации; определение объема, видов и форм социального обслуживания и мер социальной поддержки, в которых нуждается гражданин для преодоления трудной жизненной ситуации и предупреждения ее возникновения; организация социального обслуживания и социальной поддержки граждан с учетом их индивидуальной потребности;

2) деятельность по планированию, организации и контролю за реализацией социальных услуг и мер социальной поддержки: прогнозирование и проектирование реализации социального обслуживания, объема и качества оказываемых социальных услуг, мер социальной поддержки; организация деятельности подразделения (группы

специалистов) по реализации социальных услуг и мер социальной поддержки; контроль качества и эффективности социального обслуживания граждан и принятие мер социальной поддержки; подготовка предложений по формированию социальной политики, развитию социальной помощи и социального обслуживания населения.

Трудовые функции специалиста по социальной работе включают следующие виды деятельности: выявление граждан, оказавшихся в трудной жизненной ситуации; определение объема, видов и форм социального обслуживания и социальной поддержки, в которой нуждается гражданин для преодоления трудной жизненной ситуации; мер социальной поддержки либо предупреждения ее возникновения; организация социального обслуживания и социальной поддержки граждан с учетом их индивидуальной потребности; прогнозирование и проектирование реализации социального обслуживания, объема и качества оказываемых социальных услуг, принятие мер социальной поддержки; организация деятельности (группы специалистов) по реализации социальных услуг и мер социальной поддержки; контроль качества и эффективности социального обслуживания граждан и предоставления социальной поддержки; подготовка предложений по формированию социальной политики, развитию социальной помощи населению и социального обслуживания граждан и др.

К проблемным группам населения относят социально незащищенные группы, маргинальные группы, лиц с отклоняющимся поведением. По каждой из этих групп клиентов существует статистика типовых социальных и психологических проблем, которые становятся предметной областью деятельности специалистов социальной работы. Любое отклонение индивида или социальной группы от количественной нормы данного общества может стать причиной объективной социальной уязвимости. В связи с этим целью профессиональной социальной работы становится предотвращение потенциальной социальной уязвимости индивидов или групп, которая может привести к их ухудшению условий жизнедеятельности.

Свою деятельность специалист социального профиля начинает со сбора сведений о клиенте и его проблеме. Выясняет пол, возраст, состояние здоровья, условия жизни, способность самостоятельно обеспечивать себя всем необходимым для жизни, материальный достаток, семейное положение, соседское окружение, особенности психики, характера и т. д., что позволяет ему поставить так называемый диагноз проблемы. На основе собранных сведений социальный работник оценивает объем, виды

работ, режим своей деятельности, трудности, формы, методы, составляет для себя распорядок рабочего дня, планирует физические и материальные затраты и пр.

Параллельно с «диагнозом» специалист выстраивает и прогноз своей деятельности: оценку трудностей, ресурсов клиента, поиск партнеров, с которыми придется вступать в деловые контакты и т.д. В зависимости от характера социальной помощи строится и план работы, определяется ее содержание и вид практической помощи.

Многофункциональность профессиональной социальной работы обуславливает разнообразие методов технологий, видов и форм социального обслуживания, мер социальной поддержки, необходимых для достижения конкретной цели. К группе методов социальной работы относят:

– *социально-экономические методы*, с помощью которых специалисты социальной работы оказывают воздействие на материальные, интересы и потребности клиента;

– *организационно-распорядительные методы* опираются на регламентирующие, нормативно-правовые акты; закрепляют права и полномочия, обязанности, ответственность различных звеньев в органах управления социальными службами.

– *психолого-педагогические методы*, связанные с косвенным воздействием и влиянием на клиента через механизм социально-психологической и педагогической регуляции его социального самочувствия и поведения (консультирование, аргументация, рекомендации, положительный пример).

Субъект-субъектный характер социальной работы требует соблюдения ролевых границ, которые зависят от специфики социального запроса и особенностей клиентов. Осуществляя какую-либо услугу, социальный работник может одновременно исполнять одну или несколько ролей. Ролевой репертуар социальных работников постоянно расширяется, что обусловлено ростом специфических социальных запросов проблемных групп населения.

К типичным ролям социальных работников традиционно относят следующие:

– «учителя» — социальный работник обучает клиентов, рациональным навыкам поведения, общения, на основе применения ролевых игр, тренингового обучения;

– «помощника» — социальный работник интерпретирует поведение клиентов, обсуждает с ними альтернативные направления действий, объясняет ситуации, нацеливая на мобилизацию внутренних ресурсов каждого клиента;

– «адвоката» — социальный работник подбирает документально обоснованные факты для усиления аргументации с целью защиты клиента, взаимодействуя с соответствующими службами;

– «практического психолога» — социальный работник осуществляет различные виды консультирования и коррекции межличностных отношений с целью повышения социальной адаптации клиентов в условиях проблемных ситуаций.

В массовом сознании социальная работа идентифицируется с уникальной профессией, которая объединяет разноплановую профессиональную деятельность (медиков, учителей, профсоюзных работников и т. д.). Соединяя в себе черты различных профессий, социальная работа имеет интегральный характер.

К обобщенным функциям профессиональной социальной работы как многоплановой интегративной социальной деятельности относят:

– аналитико-гностическую функцию: выявление и учет на территории обслуживания семей и отдельных граждан, в том числе и несовершеннолетних детей, нуждающихся в различных видах и формах социальной поддержки и патронажа;

– диагностическую функцию: установление причин трудностей, возникающих у граждан;

– системно-моделирующую функцию: определение характера, объема, форм и методов социальной помощи;

– активизирующую функцию: содействие активизации потенциала собственных возможностей отдельного человека, семьи и социальной группы;

– действенно-практическую: помощь и улучшение взаимоотношений между отдельными людьми и их окружением, консультация по вопросам социальной защиты и т. д.);

– организаторскую функцию: координация деятельности государственных и негосударственных учреждений в сфере социальной защиты уязвимых групп граждан и др.

Социальная работа как профессия базируется на определенной системе ценностей, совокупность которых образует философию профессии (этические

основания профессии). Этика социального работника представляет собой совокупность принципов, правил общения и поведения, нравственных норм и предписаний, регулирующих отношения между работниками социальных служб и между клиентами и социальными работниками. Цель этики социальной работы — обеспечение и поддержание социально одобряемых моделей профессиональной деятельности. Ценности социальной работы проявляются на различных уровнях и образуют основу мировоззрения профессионала, где реализуются убеждения, идеалы, этические правила и профессиональные ценности.

Основными категориями профессиональной этики являются профессиональные этические отношения, этическое сознание, этические действия и профессиональный долг. Профессиональная этика в социальной работе — это этика ответственности перед гражданином (потребителем социальных услуг), перед коллегами при возникновении трудной ситуации, перед профессией, решающей глобальные задачи социального развития общества.

Специалисты социального профиля должны защищать социальную справедливость, предотвращая и устраняя любую дискриминацию человека (группы); обеспечивать равный доступ клиентов к ресурсам, услугам и возможностям, в которых они нуждаются. Социальные работники должны привлекать общественность к решению проблем клиентов, участвовать в конструктивном противодействии структурам общества, по вине которых допускается несправедливость. В своей работе они должны строго соблюдать закон.

Социальные работники должны признавать приоритет интересов и благосостояния клиента, уважать его достоинство и исключать дискриминацию по возрасту, вероисповеданию, этнической принадлежности, полу, семейному положению, интеллектуальным, психологическим и физическим возможностям, расе, сексуальной ориентации и социально-экономическому статусу. Социальный работник обязан знать пределы своей компетентности, предлагать только те услуги, которые может выполнить качественно, а то, что находится вне его компетентности, «переадресовывать» специалистам соответствующей квалификации.

Социальные работники постоянно сталкиваются с людьми, испытывающими жизненные затруднения и проблемы, что требует умения преодолевать эмоциональные нагрузки и противостоять профессиональному выгоранию.

Специальные исследования выявили наличие высокого уровня выгорания у 55% социальных работников. Как показывает практика, нечеткие границы профессиональной компетенции, неопределенность круга должностных обязанностей приводит к тому, что одни работники оказываются чрезмерно перегруженными, а другие – недогруженными. Сверхурочная работа, большое количество клиентов, важность решаемых проблем, недостаточная самостоятельность в принятии решений, низкое вознаграждение за труд – серьезные причины для развития профессионального стресса у социальных работников.

Факторы, приводящие к профессиональному стрессу и другим негативным явлениям в деятельности специалистов социальной сферы делят на организационные и личностные. Механизм регулирования и специфики проявления стрессоустойчивости специалиста определяется следующими факторами:

- мотивацией и намерениями,
- функциональными и оперативными ресурсами,
- когнитивными процессами,
- эмоционально-волевым компонентом,
- профессиональной подготовленностью и работоспособностью конкретного человека.

Признаками профессионального выгорания являются: ощущение эмоционального истощения; наличие враждебности по отношению к клиентам; наличие психосоматического заболевания; нарушение аппетита; негативная самооценка; возрастание агрессивности и чувства вины и др.

Специалисты социального профиля должны хорошо представлять профессиональные риски, их социально-психологическую и биологическую природу, иметь информацию о способах предупреждения такого рода заболеваний, правильно реагировать на их наличие. Они должны иметь четкое представление о различных формах проявления психологического кризиса на различных этапах своей профессиональной деятельности и карьеры.

Для предупреждения возможных профессиональных деформаций в период трудового процесса разрабатывают различные мероприятия, включая:

- своевременные инструктажи по охране труда (целевые, внеплановые и повторные) сотрудников социальных организаций;

- проведение психологических тренингов, консультаций относительно профессиональных рисков и профессиональных заболеваний персонала;
- проведение медицинских обследований (в целях своевременного выявления заболеваний работников);
- грамотное распределение поставленных задач относительно каждого работника на основе учета его личностных особенностей (характера, медицинских показателей и их соответствия параметрам работы, отношения к труду, дисциплинированности, удовлетворенности трудом, усвоения навыков безопасных методов работы, этических основ профессии). Различные грани профессионального мастерства в социальной деятельности определяют требования к качеству подготовки специалистов в системе дополнительного профессионального образования.

1.2. Профессиональная компетентность в деятельности социальных работников



Профессиональная компетентность работника характеризуется системой научно-практических знаний, умений, ценностей, влияющих на качество выполняемых трудовых функций. В социальной работе выделяют следующие виды компетентности специалистов социальной сферы: концептуальную компетентность как владение базовыми профессиональными знаниями; интегративную компетентность как способность специалиста сочетать в своей деятельности теорию и практику социальной работы. Кроме того, в практике социальной работы выделяют:

- контекстуальную компетентность как понимание особенностей социально-экономической и социокультурной среды, в которой осуществляется социальная помощь проблемным группам населения;
- адаптивную компетентность, которая выражается в умении предвидеть социальные изменения и быть к ним готовым;
- управленческую компетентность в виде знания технологии социальной работы, основ теории организации управления в социальной сфере;
- коммуникативную компетентность как умение эффективно пользоваться различными каналами и средствами общения;
- ролевую компетентность, характеризующую ролевые границы взаимодействия с клиентами.

В практике работы с клиентами в зарубежном опыте большое внимание уделяется анализу социокультурной среды, в которой осуществляется социальная работа. Выделяется культурологическая компетентность как понимание социальным работником отличительных черт культуры (как собственной, так и клиентов) и их влияние на психологические, мировоззренческие, социальные характеристики населения. Существует практика создания «реестра культуры» того региона или населенного пункта, на территории которого работает конкретная социальная служба, и учета культурного состава населения при комплектовании учреждений социальной помощи и защиты.

Профессиональная деятельность предполагает разные должностные обязанности и квалификационные требования по всем социальным работникам объединяет призвание к профессии. Профессиональное призвание характеризуется комплексом личностных качеств, профессиональных умений специалиста, его социально-психологической готовностью к реализации социальной работы. К базовым профессиональным умениям социального работника относят: коммуникативные умения (владение культурой общения, навыками оптимизации общения и т.д.); деятельностно-ролевые умения (установление партнерских отношений, смена ролевых позиций); организаторские умения (координация усилий различных социальных служб по решению проблем клиента); проектировочные умения (способность эмоционального и когнитивного познания других людей); эмпатические умения (владение средствами воздействия на других).

Однако эффективность и профессионализм социальной работы не только зависит от усвоенной системы знаний и умений, но и определяется личностными качествами специалиста. К числу обязательных личностных качеств социального работника относят: способность к сопереживанию, терпеливость, доброжелательность, готовность помочь другим, психологическую чуткость, нравственность; умение быть интересным для окружающих и неформальным в работе с клиентом; стремление к постоянному повышению профессиональных знаний, креативность, способность длительное время заниматься одной проблемой, высокий уровень социальных притязаний.

Эффективными социальными работниками могут стать люди разных интересов, умений и возможностей, если они могут сознательно и разумно использовать собственные личностные качества и дифференцированно применять навыки общения в профессиональных целях; поддерживать такие ценности, как гуманность, справедливость, самоопределение, конфиденциальность, честность в профессиональной деятельности; осуществлять анализ конкретной ситуации и проблем клиента, защищать его интересы; оценивать ситуацию по степени возможного риска, максимально обеспечить интересы клиента; отвечать за свои действия.

Квалификационная характеристика социального работника включает в себя следующие характеристики: профессиональная позиция (мировоззрение); инструментальная компетентность (призвание или ремесло); адаптивность и готовность к социальным и политическим изменениям; компетентность в межличностной коммуникации (организационные способности); уровень профессиональных притязаний (принятие профессиональных норм обязанностей, обычно через процесс профессиональной социализации); способность к самоопределению (мотивация к самосовершенствованию); психологическую зрелость «Я-концепции» (освоение психолого-этических норм профессии).

При оценке результативности социальной деятельности учитываются следующие параметры:

1. Блок «Профессиональный»:

– понимание сущности и социальной значимости профессии; способность к профессиональной адаптации;

– мотивация к продолжению образования; владение навыками консультирования, психологической коррекции и реабилитации;

– способность к организаторской деятельности среди населения;

– способность координации социальных связей и отношений.

2. Блок «Социальное взаимодействие»:

– владение навыками оптимизации общения клиента в различных социальных группах;

– владение культурой общения и фасилитативными умениями;

– знание законов социального развития общества и групп, умение применять их на практике.

3. Блок «Личностные характеристики»:

– следование этическим стандартам профессии;

– способность принимать решения и нести за них ответственность;

– уважение достоинства другого; личностная и социальная ответственность;

– творческое отношение к профессии.

Этические профессиональные нормы социальных работников можно разбить на шесть групп:

1. Поведение и облик социального работника (следовать лучшим профессиональным образцам).

2. Этические обязательства по отношению к своим клиентам (помогать клиентам в самостоятельном решении существующих проблем; не распространять информацию, полученную от клиентов).

3. Этические обязательства по отношению к своим коллегам (относиться к ним с уважением и доверием).

4. Этические обязательства по отношению к организациям, с которыми осуществляется сотрудничество (быть верным обязательствам).

5. Этические обязательства по отношению к своей профессии (содействовать общественному признанию и престижу профессии).

6. Этические обязательства по отношению к обществу (содействовать социальным изменениям во благо отечества).

Профессиональным долгом социального работника по отношению к коллегам является подчинение своих действий единым для всего коллектива целям,

обеспечение согласованности действий всех членов коллектива. Основное содержание профессионального долга социального работника по отношению к клиентам заключается в его содействии наиболее полной самореализации личности, достигаемой различными способами и методами в соответствии с потребностями клиента. За выполнение этих требований социальный работник несет моральную ответственность.

Профессиональное мастерство как составная часть профессионализма в социальной работе характеризуется совокупностью следующих качеств специалиста: практического опыта; высокой «техники общения», коммуникативных навыков; умения завоевывать доверие клиентов и коллег; специализированного обучения; способности действовать в соответствии с этическими нормами.

Показателями профессионализма социального работника в процессе взаимодействия с клиентом могут быть профессиональная объективность и нейтралитет.

Профессионализм в данном случае выражается в том, чтобы сохранить баланс контролируемого эмоционального включения в практическую ситуацию. В случае слишком сильной «солидаризации» социального работника с ситуацией клиента возможна потеря перспективы и объективности в отношениях. Если же социальный работник не проявит достаточную заинтересованность в решении проблемы клиента, то, соответственно, он не будет способен действовать с той эмоциональной энергией, которая необходима для изменения, разрешения существующей ситуации.

Профессионализм социального работника реализуется не только в привлечении помощи нуждающемуся человеку извне, но и в умении помочь активизировать его собственные ресурсы с целью выхода из сложившейся трудной жизненной ситуации; в способности поддержать оптимальный уровень взаимоотношений с клиентом.

Характер взаимоотношений между клиентами и социальным работником должен быть адекватным и соответствовать этическим нормам и принципам. В этом случае можно говорить не только о качестве оказанной услуги, но и об оптимальном уровне взаимоотношений, складывающихся между клиентом и социальным работником.

Индикаторами проявления профессионального мастерства специалистов социального профиля могут быть: высокая продуктивность в работе; высокий

уровень квалификации и профессиональной компетентности; оптимальная интенсивность и напряженность; владение современным содержанием и средствами решения профессиональных задач; стабильность высоких показателей качества социальной деятельности; профессиональное признание; глубокая мотивация социального работника к выполнению труда в различных его модификациях; духовно-нравственные качества; склонность к работе с людьми; объективно критическое отношение к своей деятельности, позитивные изменения в решении проблем клиентов; динамику включенности клиентов в различные виды социальной деятельности; уровень профессионального роста социального работника как специалиста.

Лишь часть работников, обладающих творческим потенциалом, развитой потребностью в самореализации, достигают профессионального мастерства. Для этой стадии характерны высокая творческая и социальная активность личности, стабильный продуктивный уровень профессиональной деятельности. Переход от одной стадии профессионального развития к другой означает смену социальной ситуации развития, изменение содержания ведущей деятельности, освоение новых социальных ролей, новых форм профессионального поведения, личностное развитие специалиста.

Успешное продвижение в определенной области профессиональной деятельности связывается с карьерным ростом специалистов. Карьеру можно рассматривать и как должностное продвижение, достижение определенного социального статуса в профессиональной деятельности, и как профессиональный рост специалиста, достижение им профессионального мастерства. Стремление сделать карьеру является одним из значимых желаний сотрудника, стремящегося реализовать свой личностный потенциал. Поэтому специалисту важно осознавать, какие карьерные ориентации у него преобладают, чтобы знать, к чему стремиться в профессиональном развитии. Возможность выбора ориентации в области социального и профессионального взаимодействия позволяет работнику получать удовлетворение от своей деятельности, более активно самореализовываться в различных направлениях социальной работы, которая подробно раскрыта в различных профессиональных стандартах, разработанных Министерством труда России.

1.3. Особенности деятельности социального педагога



Решение о введении специальности «социальный педагог» было принято в 1990 году Комитетом Гособразования СССР. Назревшие проблемы общества требовали появления педагога новой формации, работающего с детьми, семьей и молодежью по различным направлениям социальной защиты. Если деятельность школьных педагогов направлена на передачу социокультурного опыта для развития и обучения детей, то в центре внимания социального педагога находится социализация ребенка, его успешная интеграция в общество как альтернатива обособлению, «выпадению» из социума. Учитель ориентирован в процессе профессиональной подготовки на работу в общеобразовательном учреждении, а социальный педагог может осуществлять свою деятельность в самых разных учреждениях, в том числе и специализированных социальных службах.

По функциональным обязанностям деятельность социального педагога близка к функциям социального работника. В социальное обслуживание граждан включены социально-педагогические услуги, направленные на профилактику отклонений в поведении и развитии личности получателей социальных услуг, формирование у них позитивных интересов (в том числе в сфере досуга), оказание помощи семье в воспитании детей. В профессиональной деятельности социального педагога выделяются следующие главные направления: практическая, образовательная и исследовательская деятельность.

Практическая деятельность сводится к решению проблем ребенка (подростка), а также к координации деятельности различных ведомственных служб в оказании ему помощи.

Из банка данных микрорайона социальный педагог выделяет семьи, детей и лиц, которые нуждаются в социально-педагогической, социально-психологической и медицинской помощи. Он устанавливает причины кризиса, в котором оказался ребенок, координирует участие различных социальных учреждений в оказании помощи ребенку.

Он активно участвует, вместе с реабилитационными центрами социальной помощи и центрами молодежи, в организации досуга детей и молодежи, в создании клубов и различных секций, семейных клубов.

Социальный педагог выступает посредником в отношениях семьи и школы, помогает ликвидировать конфликты с родителями, учителями и сверстниками. Социальный педагог должен быть в курсе государственной социальной политики в области защиты семьи и детства, должен знать основы законодательства, без чего невозможен его успех в работе.

Социальный педагог должен постоянно совершенствовать свое мастерство, заниматься самообразованием. Он должен быть включен в систему непрерывного образования, пройти довузовскую, вузовскую и послевузовскую подготовку. В этом состоит его образовательная деятельность.

Практическая деятельность социального педагога начинается с исследовательской работы, изучения ребенка (подростка), семьи, психологических и возрастных особенностей всех, с кем ему необходимо работать. Как социальный менеджер, он анализирует социальную ситуацию и окружение личности, социальной группы, собственную профессиональную деятельность; планирует социально-педагогическое взаимодействие с учащимися, родителями, педагогическим коллективом; организует социальные акции, реализацию социальных проектов; контролирует влияние факторов социализации на личность, социально-педагогический процесс; осуществляет регулирование профессиональной деятельности с учетом уровня достижения поставленных цели и задач.

Социальный педагог осуществляет управление социальными процессами в школе и самоуправление профессиональной деятельностью. Управленческая деятельность специалиста включает разработку и реализацию социально-педагогических программ, проектов; осуществление социального партнерства в сфере

социального воспитания школьников; определение и реализацию повышения своей квалификации.

Социально-педагогические программы (проекты) – это инструмент, позволяющий комплексно решать социальные, психологические и педагогические проблемы воспитанников в образовательном процессе. Востребованными в социально-педагогической практике являются программы по здоровьесбережению школьников, профилактике девиантного поведения подростков, социальной реабилитации школьников с ограниченными возможностями развития, межведомственного сотрудничества школы как открытой социально-педагогической системы и институтов социального воспитания. Социальное партнерство в сфере социального воспитания осуществляется посредством профессионального сотрудничества с педагогическим коллективом, а также со специалистами иных учреждений образования, социального обслуживания, общественных организаций, органов управления.

Источником реализации социального партнерства в ближайшем окружении школы является информация, полученная от карты-схемы микрорайона, так как она отражает в полной мере ресурсы микросоциума (дополнительного образования, оздоровительные, социальной помощи и поддержки, коммерческие и др.).

Социальный педагог – специалист, организующий воспитательную работу с детьми, молодежью и взрослыми людьми в различных социокультурных средах (семья, учебное заведение, дошкольное учреждение, детский дом, приют, трудовой коллектив, учреждение дополнительного образования и др.).

В задачи практической деятельности социального педагога входит широкая сфера деятельности от непосредственной работы с ребенком, имеющим проблемы с социализацией, до всех социальных организаций и социальных институтов, участвующих в социальном воспитании подрастающего поколения. Социальный педагог работает с людьми от детского до пожилого возраста независимо от их социального положения, происхождения, религиозных убеждений, этнической принадлежности.

Объектом деятельности социального педагога являются дети и молодежь, которым нужна помощь в процессе их социализации. К этой категории относятся дети с интеллектуальными, педагогическими, психологическими, социальными

отклонениями от нормы, возникшими как следствие дефицита полноценного социального воспитания, а также дети, имеющие физические, психические или интеллектуальные нарушения развития (слепые, глухонемые, больные детским церебральным параличом – ДЦП, умственно отсталые и др.). Все эти дети требуют особой помощи и поддержки общества.

В зависимости от профиля местом работы социального педагога могут быть:

- социально-педагогические службы образовательных учреждений (дошкольных общеобразовательных учреждений, учреждений дополнительного образования, общеобразовательных школ, специальных коррекционных образовательных учреждений, лицеев, гимназий, школ-интернатов, детских домов, средних специальных учебных заведений, вузов);

- социальные службы специализированных учреждений (центров реабилитации, социальных приютов);

- службы муниципальных органов (органов опеки и попечения, центров социальной психолого-педагогической помощи, отделов по социальной защите населения, отделений социальной помощи семье и детям).

Профессия социального педагога имеет ряд специализаций. Специализация определяется типом и видом учреждения, в котором осуществляет свою деятельность социальный педагог, потребностями конкретного социума (города, села, района). По профилю деятельности социального педагога различают следующие специализации:

- социальный педагог по работе с семьей,
- социальный педагог – руководитель детских объединений и организаций,
- социальный педагог – организатор культурно-досуговой деятельности и др.

Кроме того, выделяют специализации:

- социальный педагог по работе с подростками-девиантами,
- социальный педагог по работе с инвалидами,
- социальный педагог по работе с сиротами,
- социальный педагог по работе с беженцами,
- социальный педагог – геронтолог и др.

Однако на практике этими категориями населения занимаются специалисты по социальной работе и социальные работники.

Социальный педагог – специалист по организации социального воспитания ребенка и создания условий для наиболее планомерного и целенаправленного прохождения процесса социализации. В идеале социальный педагог способствует формированию гуманных отношений в микросоциуме (семья, воспитательная организация, трудовой коллектив).

Социально-педагогическая деятельность воплотила в себе функции других видов деятельности: психосоциальной, медико-социальной, культурно-досуговой, информационно-воспитательной и др. Каждый вид социально-педагогической деятельности имеет свое специфическое содержание.

Информационно-воспитательная работа представляет собой комплекс многопрофильных мер опосредованного воздействия на личность: информационного, воспитательного, развивающего свойства, направленных на формирование социальной активности человека, поддержание жизнеспособности детей и подростков в процессе освоения ими общих, профессиональных и специальных знаний на разных уровнях системы образования.

Результат этого вида социально-педагогической деятельности состоит в появлении у личности такого значимого социального качества, как информационная активность.

Основным содержанием *социально-правовой работы* является реализация, совместно с другими социальными институтами социума, организационно-правовых и гуманитарных возможностей по охране детства, защите общегосударственных прав, свобод детей и подростков, а также развитие и обеспечение действенности правового поля в образовательном учреждении при активном использовании возможностей других структур социума, правовой составляющей социальной активности личности.

Результат этого вида социально-педагогической деятельности состоит в появлении у личности такого значимого социального качества, как правовая активность.

Содержание *психосоциальной работы* составляют диагностические, информационно-аналитические, сопроводительные, восстановительно-реабилитационные и прогностические мероприятия, направленные на формирование и поддержание у участников образовательного процесса психологической устойчивости к воздействию различных факторов, а также оказание различных видов

психологической помощи по вопросам обучения, воспитания, развития и самосовершенствования детей и подростков в условиях конкретного социума. Результат этого вида социально-педагогической деятельности состоит в появлении у личности такого значимого социального качества, как психологическая устойчивость к воздействию факторов социальной среды.

В сфере *культурно-досуговой работы* осуществляется разносторонняя деятельность различных социокультурных типов. Она направлена на формирование социальной активности у участников учебно-воспитательного процесса на основе стимулирования позитивных эмоциональных состояний различными средствами искусства и народного творчества, отражающими ведущие тенденции существования социума. Результат этого вида социально-педагогической деятельности состоит в появлении у личности такого значимого социального качества, как культурологическая активность.

Медико-социальная работа предназначена для поддержания и дальнейшего развития физиологических, интеллектуальных и иных способностей учащихся образовательных учреждений, значимых для взаимодействия с окружающей социальной средой и профессиональной деятельности, на основе широкого использования медико-оздоровительных ресурсов и возможностей социума, обеспечивающих социальную активность личности. Результат этого вида социально-педагогической деятельности состоит в появлении у личности такого значимого социального качества, как здоровый образ жизни и физиологическая активность в деятельности, устойчивость к воздействию неблагоприятных факторов социальной среды.

Социально-педагогическая поддержка личности в сложной для нее социальной ситуации может перерасти в социально-педагогическое сопровождение, превращаясь в конечном счете в социально-педагогическую помощь личности при разрешении проблемы, затянувшейся на неопределенное время. Формы деятельности могут содержаться друг в друге (социально-педагогическая диагностика в определенных условиях является атрибутом социально-педагогического консультирования, первым его этапом в процессе разрешения проблемы клиента).

Социально-педагогическая помощь – это форма социально-педагогической деятельности, включающая комплекс многопрофильных мер педагогического,

психологического, правового, медико-социального и культурно-досугового характера, направленных на использование ресурсов и возможностей социума в интересах жизнеспособности детей и взрослых в процессе их социализации с целью качественного изменения их личности и развития способности самостоятельно решать собственные проблемы, а также оказывать помощь другим людям, оказавшимся в подобной ситуации. Говоря о содержании и структуре социально-педагогической помощи, следует отметить первичность и значимость этой формы социально-педагогической деятельности в практике специалиста, цель которого – предоставить помощь человеку, нуждающемуся во внешнем вмешательстве в его жизнедеятельность, в его проблемы, наконец, в его судьбу. Помощь по предоставлению клиенту необходимых ресурсов и возможностей социума специалист может осуществлять с помощью социально-педагогической диагностики, социально-педагогического просвещения, социально-педагогической поддержки, социально-педагогического сопровождения и т.д.

Социально-педагогическая диагностика – это форма социально-педагогической деятельности, представляющая собой процедуру сбора информации о состоянии педагогического (образовательного) потенциала социума всеми доступными методами (способами) ее получения, обработки и обобщения. Цели социально-педагогической диагностики достигаются применением трех групп методов: методов сбора педагогической информации (социологических, психологических); методов обработки данных (математических); методов обобщения и проверки полученных выводов (собственно социально-педагогических.) Социально-педагогическая диагностика нацелена на конечный ее результат – социальную активность личности, на информацию о тех ее составляющих, которые могут быть задействованы для формирования, развития или совершенствования социальной активности личности.

Социально-педагогическое консультирование — это форма социально-педагогической деятельности, представляющая собой процедуру доведения до личности, обратившейся к специалисту, значимой для ее информации о наличии и состоянии необходимого фрагмента педагогического (образовательного) потенциала социума, условиях доступности и формах его реализации в интересах разрешения проблем личности. Ее конечная цель – качественное изменение самой личности, т.е.

развитие у нее социальной активности. На это нацелены все усилия специалиста социально-педагогического консультирования.

Социально-педагогическое консультирование – это еще и одна из разновидностей социально-педагогической помощи личности, нуждающейся во внешней помощи и в содействии в решении проблем ее социализации. В ходе социально-педагогического консультирования специалист предоставляет не только необходимую информацию, но и характеристику ресурсов и возможностей социума, предназначенных для решения проблем личности, а также информацию о целесообразных формах и методах их использования, о возможных для личности последствиях и типичных ошибочных действиях при этом.

Социально-педагогическая поддержка как форма социально-педагогической деятельности отражает предоставление социумом своих значимых педагогических возможностей личности, оказавшейся в сложной социальной ситуации, с целью решения проблем путем реализации потенциальных возможностей и социума, и самой личности, что способствует формированию социальной активности личности. С этой точки зрения социально-педагогическая поддержка представляет одну из разновидностей социально-педагогической помощи.

Объектом социально-педагогической поддержки может быть ситуация, обязательно несущая в своем содержании какую-либо угрозу жизни, статусу, процессу деятельности или общения личности учащегося или его окружению, препятствующая нормальному развитию личности или реализации ею своих потребностей. Это может быть ситуация, предшествующая насилию различной этимологии, период угроз такого насилия или последующие после насилия состояния (постстрессовые состояния); нездоровые отношения со сверстниками, чреватые разборками или угрозами; натянутые отношения с учителем или любым взрослым, проявляющиеся в появлении эмоционального отторжения, в преследовании действий учащегося; ситуация непонимания действий взрослого или своих сверстников, сопровождающаяся нарушением нормальной структуры общения и угрозой потери или снижения своего статуса; ситуация потери целесообразности жизнедеятельности, пресуицидные настроения или действия; ситуация явной угрозы окружающим в любой форме или виде, выраженная любым способом или действиями и др.

Социально-педагогическое сопровождение – это продолжительный, содержательный и длительный процесс, основными этапами которого являются:

– подготовительный этап, включающий социально-педагогическую диагностику потенциала социума и социальных потребностей, социальных способностей образования личности, сущность и сложность социально-педагогических проблем, а также информационный поиск методов, служб и специалистов, способных помочь решить проблему;

– этап выбора варианта социально-педагогической помощи, социально-педагогических технологий ее оказания и путей решения проблемы;

– этап установления специалистом взаимодействия между личностью и потенциалом социума для реализации избранного варианта помощи;

– этап стимулирования личности по организации собственной образовательной деятельности, включающего три стадии: а) стадия оказания сопровождаемым первичной помощи в начале реализации плана действий; б) стадия активного участия личности в самореализации своих образовательных потребностей и в) стадия совершенствования собственного личностного опыта образования на основе потенциала социума;

– этап самостоятельной деятельности личности, самостоятельного решения собственных проблем и внесения корректив в собственную образовательную деятельность;

– контрольно-оценочный (аналитический) этап, включающий оценку результатов социально-педагогического сопровождения, учет вновь возникших проблем и внесение корректив в его процесс.

В свою очередь, социально-педагогическое сопровождение может трансформироваться в другие формы социально-педагогической деятельности и проявляется как социально-педагогическая помощь, оказываемая специалистом личности в виде социально-педагогического просвещения, социально-педагогической консультации, социально-педагогической профилактики, социально-педагогической коррекции, социально-педагогической реабилитации.

Социально-педагогическая профилактика – это форма социально-педагогической деятельности, представляющая собой комплекс упредительных социально-значимых мер, стимулирующих педагогический потенциал социума и

собственный потенциал личности на предупреждение трудной для нее социальной ситуации. Субъектом социально-педагогической профилактики могут выступать как отдельный специалист, группа (коллектив сотрудников), так и сама личность, осуществляющая связь с потенциальными возможностями социума, выступающая в качестве посредника между личностью и ресурсами. Основу *социально-педагогической профилактики как системы* составляют: клиент с его проблемами (объект); специалист, выступающий в роли помощника, советчика, посредника (субъект); ресурсы и возможности социума, значимые для решения проблемы клиента; технологии их реализации в интересах клиента; совокупность критериев оценки эффективности, социально-педагогической профилактики как системы и др.

Социально-педагогическая коррекция — это форма социально-педагогической деятельности по восстановлению, поддержанию у детей и взрослых утраченных социальных связей, отношений и функций, вызванных воздействием негативных факторов социума или социализации на основе использования педагогических ресурсов и возможностей социума. В зависимости от субъекта воздействия, социально-педагогическая коррекция может быть индивидуальной и групповой. Социально-педагогическая коррекция предполагает изменение системы социальных ценностей, социальных потребностей и установок, представлений об окружающей социальной среде и о себе, своей деятельности, как у отдельных членов группы, так и в малой социальной группе, формирование позитивного отношения к взаимодействию с педагогическим потенциалом социума.

Посредничество представляется как многоуровневое, многофункциональное социально-педагогическое явление, как значимый атрибут социально-педагогической деятельности. Применительно к социально-педагогической работе оно имеет несколько интерпретаций и рассматривается как «содействие соглашению, сделке между сторонами» или как «прием специалиста, увязывающего предложения с возможностями», как «вмешательство в какое-нибудь дело с целью изменения хода его развития» и в тоже время как «содействие в виде помощи, поддержки в какой-нибудь деятельности». Диапазон посредничества в социально-педагогической работе довольно широк: от предписывающих функций деятельности клиента, специалиста и социума, определяемых их правами, обязанностями и скрепленными нормативными правовыми актами или нормативно-распорядительными документами, до

неформального взаимодействия. Значительная часть этих норм закреплена в положениях о деятельности социально-педагогических служб в виде функциональных обязанностей должностных лиц.

Социально-педагогическое просвещение – социально-педагогическая деятельность, заключающаяся в широком распространении знаний, значимой информации о возможностях и ресурсах социума, необходимых для решения проблем личности или группы и успешной социализации детей, подростков и взрослых и способствующая формированию социальной активности личности.

Социально-педагогический мониторинг – социально-педагогическая деятельность, отражающая оценочные параметры воздействия педагогического потенциала социума по времени, пространству и движению при разрешении проблем социализации личности и способствующая формированию ее социальной активности.

Медико-психолого-педагогический консилиум – социально-педагогическая деятельность, отражающая взаимодействие специалистов различного профиля в целях обсуждения результатов разносторонней диагностики социально дезадаптированного ребенка и выработку общей позиции относительно путей его социальной реабилитации и способствующая формированию социальной активности личности.

Социально-педагогическая реабилитация – это система мер, направленных на устранение или ослабление влияния неблагоприятных факторов, восстановление статуса личности, оказание помощи в освоении социальных ролей в соответствии со статусом личности, изменение поведения, интеллектуальной деятельности, получение образования на основе использования педагогического потенциала социума. При проведении социально-педагогической реабилитации необходимо учитывать два обстоятельства. Во-первых, необходимо учитывать процессы, которые протекают в жизни человека параллельно в конкретный промежуток времени: социализация, воспитание, обучение, самовоспитание. Они, с одной стороны, не должны противоречить направленности реабилитационного процесса, должны закреплять результаты, полученные в процессе реабилитации, расширять зону реабилитационных мероприятий, делать процесс реабилитации непрерывным, а с другой — сами реабилитационные мероприятия не должны нарушать устоявшиеся положительные процессы жизнедеятельности.

Социально-педагогическое проектирование – это форма социально-педагогической деятельности, проявляющаяся в конструировании индивидом, группой или организацией действий, направленных на изучение, реализацию и развитие педагогических возможностей социума в достижении социально значимой цели и способствующая формированию социальной активности личности. Социально-педагогическое проектирование изучения педагогического потенциала социума проявляется в конструировании взаимосвязей, взаимозависимостей между субъектом изучения и педагогическим потенциалом социума с целью определения уровня развития его значимых составляющих.

Социальное посредничество – это форма социально-педагогической деятельности по разрешению проблем клиента на основе поиска педагогических ресурсов, возможностей социума, установления взаимодействия с ними и сопровождения до получения конечного результата, способствующая формированию социальной активности личности.

Многообразные методы социально-педагогической деятельности применяются обычно на практике не избирательно, а в тесной взаимосвязи между собой.

Социально-педагогическая деятельность начинается с определения цели и задач, которые необходимо решить специалисту. Например, сформировать у ребенка навыки общения, способствовать адаптации ребенка в новой социальной среде и др. Цель, в свою очередь, определяет содержание деятельности, методы ее реализации и формы организации. Решение любой проблемы, требующей помощи социального педагога, начинается с диагностирования данной проблемы, включая сбор, анализ и систематизацию информации, на основе которой может быть сделано определенное заключение. Особенностью деятельности социального педагога является то, что ребенок не всегда может сформулировать собственную проблему, и объяснить ее причины (конфликт с родителями, конфликт с учителями, конфликт с группой детей и др.), поэтому задача социального педагога заключается в том, чтобы выявить все особенности ситуации ребенка и установить диагноз.

Следующий этап – нахождение путей решения установленной проблемы. Для этого на основании диагноза устанавливается цель и выявляются конкретные задачи деятельности. Существует два способа решения поставленных задач. Прежде всего, проблему можно решить на основе применения разработанных ранее технологий, в

другом случае социальный педагог должен уметь самостоятельно разработать необходимую технологию для своей деятельности. Для этого социальному педагогу необходимо знать, что такое индивидуальная программа, как она составляется, как учитываются индивидуально-психологические особенности ребенка и другие вопросы. В результате работы социальный педагог должен оценить, насколько правильно была решена проблема ребенка.

Если процесс социализации ребенка проходит успешно, то он не нуждается в профессиональной помощи социального педагога. Необходимость в ней возникает там, где семья и школа не обеспечивают необходимое развитие, воспитание и образование ребенка, в результате чего у него возникают проблемы социализации.

Деятельность социального педагога можно определить как помощь в интеграции ребенка в общество, помощь в его развитии, воспитании, образовании, профессиональном становлении, т.е. помощь в социализации ребенка. По сути дела, эта деятельность направлена на изменение тех обстоятельств в жизни ребенка, которые характеризуются отсутствием чего-либо, зависимостью от чего-либо или потребностью в чем-либо. Целью деятельности социального педагога является создание условий для психологического комфорта и безопасности ребенка, удовлетворение его потребностей с помощью социальных, правовых, психологических, медицинских, педагогических механизмов предупреждения и преодоления негативных явлений в семье, школе, ближайшем окружении и других социумах.

В зависимости от диагноза и общих целей воспитания и развития ребенка социальный педагог должен уметь прогнозировать условия, обеспечивающие его оптимальное развитие; уметь выбирать методы и средства, позволяющие достичь намеченных результатов. Вполне вероятно, что многие проблемы (улучшение здоровья, материального положения) социальный педагог не сможет решить сам. В этом случае он должен уметь выступать посредником в координации усилий разных специалистов (психолога, медицинского работника, специалиста по социальной работе, юриста и др.), а также ведомств и административных органов (образования, здравоохранения, социальной защиты и др.) для комплексного решения проблем.

К числу профессионально важных качеств социального педагога можно отнести и работоспособность, энергичность, инициативность, настойчивость в

достижении цели, и готовность испытывать психологический дискомфорт, т. е. способность выдерживать значительную нервно-психическую нагрузку. К числу нежелательных – низкая социальная компетентность, равнодушие, отсутствие чувства долга, использование должностного положения в личных целях.

При оценке деятельности социального педагога учитываются следующие факторы:

- соотнесение имеющихся социально-педагогических проблем и результатов их решения;
- динамика включенности детей и взрослых в социально полезные виды деятельности;
- изменения отношения участников образовательного процесса к базовым социальным ценностям;
- положительная динамика социально-психологической обстановки в социальной среде, микроклимате;
- активное развитие социальной инициативы детей и взрослых;
- состояние документации социального педагога;
- профессиональный рост социального педагога.

Оценивая профессионализм социального педагога, необходимо оценивать адекватность содержания его деятельности: социальному заказу государства к данному типу образовательного учреждения; социальным ожиданиям субъектов образовательного процесса (учащихся, родителей, учителей); социальному составу семей обучающихся; включенности других специалистов образовательных учреждений в социально-педагогическую работу; возможностям других социальных служб по оказанию своевременной помощи ребенку; индивидуальным особенностям личности.

Дополнение 1. Практические советы начинающим социальным работникам



Система ценностей социальной работы основывается на признании уникальности и индивидуальности каждого человека на уважении его как личности, на признании его права на выбор и самоопределение, на убеждении в том, что каждый человек способен к изменениям, к позитивным переменам в своей жизни.

К специфическим ценностям социальной работы относят: сочувствие и сопереживание клиенту; веру во внутренние силы клиента и в возможность изменения его жизненной ситуации. Деятельность социальных работников строится на принципах полной самоотдачи и огромного желания помочь нуждающимся. В своей деятельности необходимо придерживаться следующих правил. Этические обязательства перед клиентом достаточно многообразны и конкретизируются в следующих положениях:

- интересы клиента всегда должны быть на первом месте, работать с клиентом необходимо доброжелательно, максимально используя профессиональные навыки;
- никогда не использовать взаимоотношения с клиентом для достижения личной выгоды;
- никогда не проявлять, не способствовать, не участвовать в любой форме дискриминации на основе расовых предрассудков или в связи с полом, возрастом, вероисповеданием, национальностью, семейным положением, политическими убеждениями, умственными или физическими недостатками или по какому-либо другому признаку или личностным характеристикам, условиям, статусу;
- необходимо информировать клиента о возможном риске, правах, возможностях и обязанностях, представляемых ему социальной службой, следует

советоваться с коллегами, руководителями, если это может оказаться полезным для клиента; прервать работу с клиентом возможно только в особых случаях, приняв при этом меры, чтобы нанести клиенту как можно меньший ущерб;

- необходимо давать возможность клиенту самоопределяться, т. е. принимать решения самостоятельно;

- не следует участвовать от имени клиента в действии, которое нарушает или подрывает гражданские или юридические права клиента;

- необходимо уважать личную жизнь клиента и сохранять конфиденциальность всей полученной информации; информировать клиента о границах конфиденциальности в каждой конкретной ситуации.

Известно, что вероятность выгорания значительно снижается, если специалист анализирует свои чувства и делится с другими. Существуют разнообразные системы поддержки, которые используют специалисты социального профиля.

Одним из таких способов является картирование. Для этого необходимо нарисовать диаграмму элементов, составляющих систему поддержки конкретного специалиста. Такими элементами могут выступать: семья, коллеги, руководство, вещи, слова, книги, действия и т. д. Картирование позволяет осознать все то множество влияний вокруг, которые в трудные минуты нас поддерживают. Желательно также отдельно прорисовать схему препятствий (как внешних, так и внутренних), которые мешают в полной мере воспользоваться этой системой поддержки. Затем желательно проанализировать обе схемы, по возможности обсудив их с кем-нибудь. Необходимо ответить на ряд вопросов:

- Является ли данная поддержка необходимой и достаточной?

- Какую поддержку хотелось бы получить дополнительно и что для этого надо сделать?

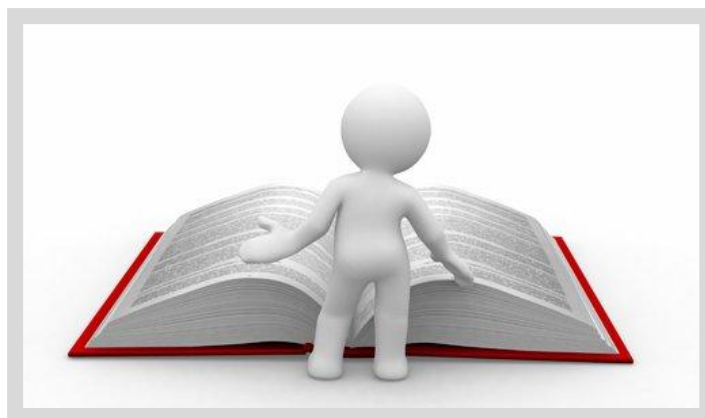
- Какие можно предпринять действия, чтобы снизить роль мешающих факторов?

- Что можно сделать, чтобы улучшить систему поддержки?

- Как и когда это можно сделать?

Обсуждение этих вопросов с другим человеком уже является первым шагом в активном поиске поддержки.

Дополнение 2. Нормативно-правовое основание профессиональной деятельности специалистов социального профиля



Федеральный закон 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» (ред. от 21.07.2014) является нормативным основанием организации социальной работы с целевыми группами населения. Поставщиком социальных услуг может быть как юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы, так и индивидуальный предприниматель, осуществляющие социальное обслуживание.

Социальное обслуживание граждан РФ включает следующие услуги:

- социально-бытовые, направленные на поддержание жизнедеятельности получателей социальных услуг в быту;
- социально-медицинские, направленные на поддержание и сохранение здоровья получателей социальных услуг путем организации ухода, оказания содействия в проведении оздоровительных мероприятий, систематического наблюдения за получателями социальных услуг для выявления отклонений в состоянии их здоровья;
- социально-психологические, предусматривающие оказание помощи в коррекции психологического состояния получателей социальных услуг для адаптации в социальной среде, в том числе оказание психологической помощи анонимно с использованием телефона доверия;
- социально-педагогические, направленные на профилактику отклонений в поведении и развитии личности получателей социальных услуг, формирование у них

позитивных интересов (в том числе в сфере досуга), организацию их досуга, оказание помощи семье в воспитании детей;

- социально-трудовые, направленные на оказание помощи в трудоустройстве и в решении других проблем, связанных с трудовой адаптацией; социально-правовые, направленные на оказание помощи в получении юридических услуг, в том числе бесплатно, в защите прав и законных интересов получателей социальных услуг;

- услуги в целях повышения коммуникативного потенциала получателей социальных услуг, имеющих ограничения жизнедеятельности;

- срочные социальные услуги.

Срочные социальные услуги включают в себя:

- обеспечение бесплатным горячим питанием или наборами продуктов;

- обеспечение одеждой, обувью и другими предметами первой необходимости;

- содействие в получении временного жилого помещения; содействие в получении юридической помощи в целях защиты прав и законных интересов получателей социальных услуг;

- содействие в получении экстренной психологической помощи с привлечением к этой работе психологов и священнослужителей.

Социальное обслуживание может включать в себя также содействие в предоставлении медицинской, психологической, педагогической, юридической, социальной помощи, не относящейся к социальным услугам (*социальное сопровождение*).

На любом этапе оказания социальных услуг и социального сопровождения может быть востребована помощь добровольцев. Органы государственной власти субъектов Российской Федерации осуществляют координацию деятельности поставщиков социальных услуг, в том числе общественных организаций, поддерживают социально ориентированные некоммерческие организации, благотворителей и добровольцев, осуществляющих деятельность в сфере социального обслуживания. В настоящее время активно разрабатываются и реализуются мероприятия по формированию и развитию рынка социальных услуг, в том числе по развитию негосударственных организаций социального обслуживания.

Дополнение 3. Памятка социального педагога



При планировании профессиональной деятельности социальный педагог должен придерживаться следующей логики действий в соответствии с многофункциональными обязанностями:

- ознакомление с государственными документами, постановлениями, решениями, инструктивно-методическими материалами;
- изучение современной научно-методической литературы, конкретного опыта;
- ознакомление с планом школы, концепцией, действующими программами;
- изучение микрорайона, выявление ближайшего окружения, среды, (служб, культурных центров, общественных, коммерческих организаций);
- социально-педагогическое обследование учащихся (коллектива, групп, индивидуальностей), их семей;
- анализ состояния социально-педагогической деятельности за прошлый год;
- определение цели, задач;
- обсуждение проекта плана (по необходимости с участниками воспитательного процесса);
- составление плана (определение содержания, форм, методов, ожидаемых результатов);
- утверждение плана.

В план социального педагога целесообразно включать:

- деятельность по защите прав ребенка;
- пропаганду социально-педагогических знаний – лекции, беседы, консультации, тренинги;

- выступления на педагогических советах, родительских собраниях, совете по профилактике, перед детьми;
- участие в организации и проведении мероприятий;
- проведение социально-педагогических исследований;
- организацию и проведение акций, социальных инициатив;
- взаимодействие с субъектами воспитания, с социальными институтами (правовыми, здравоохранительными, службой занятости населения и др.);
- участие в семинарах, конференциях, методических объединениях с целью повышения своего профессионального уровня.

Содержание деятельности по разделам может включать следующие направления:

1. Профилактическая работа:

- изучение с детьми Конвенции о правах ребенка, правил внутреннего распорядка и др.;
- выявление и ранняя профилактика несовершеннолетних и семей группы «социального риска»;
- пропаганда здорового образа жизни;
- работа совета профилактики;
- организация рейдов по проверке занятости учащихся во внеурочное, каникулярное время;
- проведение анкетирования, тестирования с целью выявления уровня информированности школьников о наркотических веществах;
- проведение рейдов с целью выявления безнадзорных детей;
- постановка на учет детей, употребляющих наркотические вещества, оказание им помощи;
- привлечение к профилактической работе работников соответствующих служб города (района), села;
- использование видеозаписей фильмов, схем для пропаганды здорового образа жизни;
- проведение практических занятий, тренингов, консультаций;
- участие в акциях «Школа без наркотиков», «Подросток и закон», «За здоровый образ жизни», «Милосердие»;

- выступление перед родителями;
- посещение неблагополучных семей;
- работа по составлению социальных паспортов класса, социологических карт семей, нуждающихся в социальной и материальной поддержке;
- изучение занятости детей, состоящих на учете;
- сотрудничество со специалистами (психологом, школьным врачом, инспекцией по делам несовершеннолетних);
- предупреждение и преодоление негативных влияний на детей со стороны социума.

2. Деятельность с учащимися школы:

- изучение психологических и возрастных особенностей детей, условий их жизни;
- текущий контроль соблюдения режима работы школы;
- систематический контроль успеваемости учащихся;
- работа с Конвенцией о правах ребенка;
- просветительская работа по российскому законодательству, обращенному к подросткам;
- профилактическая социально-педагогическая работа.

3. Деятельность с детьми осложненного поведения (педагогически запущенными):

- профилактические беседы;
- коррекция семейного воспитания;
- помощь в адаптации к коллективу;
- вовлечение детей в кружковую деятельность;
- фокусирование социальных связей, блокирование нежелательных социальных связей;
- вовлечение в общественную деятельность, в различные виды деятельности;
- разработка и реализация индивидуальных программ самовоспитания, личностного роста.

Глава 2. Менеджер социальной программы, менеджер по развитию

2.1. Социальные менеджеры в системе управления СО НКО



Некоммерческие организации (НКО) играют важную роль в формировании современного гражданского общества в России, становлении демократии, защите социальных прав и свобод граждан. Заметнее становится вклад НКО в решение общенациональных, федеральных, региональных задач, которые связаны с развитием социальной защиты населения. В мировой практике сложились следующие тенденции развития СО НКО: в американских организациях — объединение стратегий всех подразделений и распределение ресурсов; в европейских организациях — преобладает ориентация на распределение ресурсов; в японских организациях — ориентация на внедрение новых социальных технологий и повышение качества оказания социальных услуг.

Деятельность некоммерческой организации лежит как бы в двух основных плоскостях, сферах: внутренней (планирование, организация деятельности, мотивация персонала, и так далее) и внешней (экономический, политический, законодательный контексты и так далее). Есть и то, что объединяет эти две сферы, направляет, позиционирует организацию во внешнем мире, выражает ее специфику ее видения: миссия, стратегия, ценности.

Каждая социально ориентированная некоммерческая организация в обязательном порядке должна иметь в своём составе одного или нескольких менеджеров социальной программы и менеджеров по развитию. Типы менеджеров социальной сферы и содержание их деятельности во многом зависит от уровня

управления СО НКО и наличия матричной структуры в организации. К основным ролям, выполняемым современными менеджерами социальной сферы относят: межличностные, информационные, а также роли, связанные с принятием решений.

С учетом особенностей проектной деятельности менеджеры социальной сферы должны уметь:

- решать проблемы, которые не могут быть полностью предоставлены другим предметным специалистам;

- в процессе управления проектами учитывать множество факторов со сложными взаимосвязями, оценивать совместимость, непротиворечивость отдельных решений, регулировать связи между целями проекта и способами их достижения;

- корректировать конкретные подцели и нормы на определенный период, а также предлагать сценарии возможных направлений развития и рекомендации для других уровней управления;

- перестраивать сети взаимосвязей между представителями высшего руководства, менеджерами и специалистами в различных подразделениях, участвующих или привлекаемых в конкретные моменты времени к участию в проекте;

- работать и договариваться со всеми заинтересованными в проекте сторонами;

- брать на себя ответственность, принимать нетривиальные решения и, при случае, терпеть неудачу.

Зона ответственности менеджеров – это управление человеческими ресурсами, а также набор, развитие и управление командой проекта. Набор команды проекта – это процесс подтверждения доступности человеческих ресурсов и набора команды, необходимой для выполнения заданий по проекту. Команда управления проектом может иметь или не иметь прямого контроля при подборе членов команды, потому что на это влияют коллективные трудовые договоры, использование персонала субподрядчиков, матричная среда проекта, внутренние или внешние отношения подотчетности или различные другие причины. Назначение персонала – назначение человеческих ресурсов на выполнение работ проекта.

В процессе набора команды проекта необходимо учитывать следующие факторы:

1. Менеджеры социальной сферы должны проводить эффективные переговоры с теми лицами, которые занимают соответствующие должности для обеспечения проекта требуемыми человеческими ресурсами, и оказывать влияние на них. Неспособность набрать необходимые человеческие ресурсы для проекта может значительно повлиять на сроки, бюджет, удовлетворенность заказчика, качество и риски проекта. Это может уменьшить вероятность успеха проекта и в конечном счете привести к его отмене.

2. Если человеческие ресурсы недоступны из-за ограничений, экономических факторов или в силу их более ранних назначений на другие проекты, от менеджера проекта или команды управления проектом может потребоваться задействовать альтернативные ресурсы, которые, возможно, будут иметь более низкий уровень квалификации, при условии, что это не нарушит правовые, нормативные, обязательные или иные особые требования.

В некоторых случаях члены команды известны заранее, то есть они предварительно назначены на проект. Такая ситуация может возникнуть, если в результате конкурсного отбора определенным лицам было обещано участие в проекте, если выполнение проекта зависит от знаний определенных лиц или если назначение определенных лиц на определенные должности предусмотрено уставом проекта.

Назначение персонала, особенно подходящих, дефицитных, специализированных, квалифицированных, сертифицированных и прочих человеческих ресурсов определенного типа, во многих проектах является предметом переговоров. Например, у команды управления проектом может возникнуть необходимость проведения переговоров: с функциональными руководителями, чтобы гарантировать обеспечение проекта соответствующим штатом квалифицированных сотрудников на требуемый период времени, и чтобы члены команды проекта могли или имели полномочия работать над проектом до полного выполнения своих обязанностей; с другими командами управления проектами внутри исполняющей организации; с внешними организациями, исполнителями, поставщиками, подрядчиками и т. д. Особое внимание должно уделяться необходимости учета правил, практик, процессов, руководящих указаний, правовых и других подобных критериев проведения переговоров с внешними организациями.

Способность команды управления проектом оказывать влияние на других, равно как и политика организаций, принимающих участие в проекте, играют важную роль в переговорах о назначении персонала. Например, функциональный руководитель обязательно взвесит все за и против конкурирующих проектов, прежде чем принять решение о назначении на определенный проект незаурядных исполнителей, которых хотят получить несколько команд. Если у исполняющей организации для выполнения проекта не хватает штатных специалистов, то требуемые услуги можно получить из сторонних источников. Это может выражаться в найме консультантов или передаче части работ сторонним организациям на условиях субподряда.

Формирование виртуальных команд открывает новые возможности по привлечению членов команды проекта. Виртуальные команды можно определить как группы людей, объединенных общей целью, где каждый член группы выполняет свою работу при минимальном личном контакте с другими или при полном его отсутствии. Работа таких команд стала возможной благодаря электронным средствам коммуникации, например, электронная почта, аудио-, видео- и интернет-конференции, а также совещания через Интернет. Формат виртуальной команды предоставляет возможность:

- формировать команды из числа сотрудников одной компании, проживающих в различных регионах;
- использовать в команде проекта специальные экспертные знания, даже если эксперт находится в другом географическом регионе;
- привлекать к участию в проекте сотрудников, работающих дома;
- формировать команды из исполнителей, работающих в разные смены или часы; включать в команду людей с ограниченной подвижностью и инвалидов;
- браться за выполнение проектов, реализация которых в иных условиях была бы невозможной из-за высоких командировочных расходов.

При работе в условиях виртуальной команды все большее значение приобретает планирование коммуникаций. Возможно, потребуется дополнительное время для четкого определения ожиданий участников, обеспечения коммуникаций, разработки правил разрешения конфликтов, вовлечения сотрудников в процесс принятия решений и распределения поощрений за участие в общем успехе проекта.

На практике в большинстве случаев менеджеры социальной сферы не могут заниматься вопросами повышения квалификации персонала, психологической совместимостью и т. д., поскольку проект – временное мероприятие (а не функциональное подразделение), после которого команда будет расформирована; возникает проблема двойного подчинения сотрудника (проект и функциональное подразделение, сильные и слабые матричные организации); сотрудника проще удерживать, чем снова искать и освобождать для следующего проекта.

К основным формам подготовки менеджеров социальной сферы относят:

- обучение специалистов в вузах и на специальных курсах, завершение которых удостоверяется соответствующим документом. К слушателям этой формы подготовки предъявляются обязательные требования как при начале, так и при завершении обучения, а в ряде случаев, и по ходу самого обучения;

- прохождение насыщенной программы обучения на краткосрочных курсах (продолжительностью от нескольких дней до нескольких месяцев), посещение популярных лекций и практических занятий. К слушателям этой формы подготовки не предъявляются какие-либо обязательные требования, и они не получают специальных удостоверений об их окончании;

- участие в конференциях, симпозиумах, региональных семинарах, собраниях профессиональных обществ;

- обучение на рабочем месте при выполнении конкретного проекта;

- самообразование.

К ключевым компетенциям менеджеров социальной сферы относят:

- Инициативность – стремление делать больше чем требуется.

- Межличностное понимание – способность внимательно слушать и понимать невысказанные или высказанные частично мысли чувства и заботы других.

- Поиск информации – желание знать больше, чем необходимо.

- Умение воздействовать и оказывать влияние – желание и способность повлиять на партнера, убедить его принять свою позицию.

- Вербальный интеллект – способность четко и ясно излагать свои мысли.

- Гибкость – способность адаптироваться и эффективно работать в разнообразных ситуациях. Способность понимать и ценить различные и

противоположные точки зрения, адаптировать подход по мере изменения требований ситуации или принимать изменения.

– Аналитическое мышление – понимание ситуации при помощи разбиения ее на более мелкие части и установление причинно-следственных связей.

– Концептуальное мышление – понимание ситуации путем объединения частей, способность взглянуть на картину в целом.

– Построение отношений – желание работать над построением дружеских, теплых отношений с людьми, которые являются или могут стать полезными для достижения рабочих целей.

– Уверенность в себе – высокая самооценка, вера в собственные возможности.

Определение необходимых для деятельности менеджеров социальной сферы функций производится исходя из структуры НКО, ее стратегических планов, текущих проектов. При помощи мозгового штурма возможно составление сплошного списка необходимых функций с сотрудниками вашей организации. Рассмотрим последовательность действий менеджеров социальной сферы.

- *Анализ имеющихся в организации людей.*

На этом этапе необходимо понять их функции в настоящее время (что они делают и как), степень удовлетворенности работой, возможности (какими еще знаниями, навыками, умениями и временем они обладают) и потребности (желания, что хотят реализовать). Для этого можно использовать интервью, анкетирование, анализ резюме сотрудников (картотека), должностных инструкций, отчетов (например, ежемесячных), учета рабочего времени (например, из журнала учета прихода и ухода сотрудников), наблюдения (например, «инопланетный» подход — когда вы наблюдаете за происходящим в организации беспристрастно, как бы со стороны, и фиксируете увиденное для последующего анализа).

- *Сравнение («наложение») необходимых функций и имеющихся людей.*

На этом этапе в итоге вы можете заметить, что какие-то люди в вашей организации явно перегружены, у каких-то людей слишком малая нагрузка, какие-то функции ни за кем не закреплены, а за какие-то слишком много ответственных. Выводы могут быть следующие: есть нехватка людей, явно имеются лишние люди, есть необходимость перераспределения функций, всеобщей аттестации, переобучения или дополнительного обучения имеющихся сотрудников.

- *Разработка плана в области управления человеческими ресурсами.*

Этап планирования должен включать все необходимые мероприятия в области работы с персоналом: набор дополнительных сотрудников (поиск, отбор и адаптация), изменение должностных инструкций, увольнение, дополнительная аттестация, мероприятия, направленные на повышение квалификации и т. д.

- *Управление проектами — развернутая концепция управления*, этот этап призван обеспечить осуществление комплексных задач своевременно, экономично и с высоким качеством. Как правило, поставленную задачу можно решить лишь на междисциплинарном уровне и за пределами привычных технологий. Издержки на проект могут быть существенными, их реализация может быть связана с высокими расходами и привлечением многих сотрудников. Управление проектом — это, фактически, координация множества основных действий, выполняемых другими людьми.

Существует два вида источников набора менеджеров социальной сферы: внутренние — за счет сотрудников самой организации и внешние — за счет ресурсов внешней среды. Внешние источники являются наиболее распространенными, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию. Внешние источники можно условно подразделить на два класса: недорогие и дорогостоящие. К недорогим источникам относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями. К дорогостоящим источникам относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение). Кроме того, существуют внешние источники потенциальных кандидатов на вакансии, использование которых может оказаться и вовсе бесплатным для организации. Прежде всего, речь идет о бесплатных интернет-порталах, посвященных публикации вакансий и резюме соискателей. Организация может получить резюме от самих соискателей, осуществляющих самостоятельный поиск работы без обращения к посредникам.

Следует отметить, что даже в условиях высокой безработицы найти высококвалифицированного специалиста — трудная задача, и компании прибегают к дорогостоящим источникам привлечения персонала. Что же касается должностей, не

требующих высокой квалификации, то компания может набирать персонал самыми дешевыми способами.

Существуют следующие виды внешних источников:

1. *Привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании.* Этот метод является достаточно эффективным и распространен в небольших организациях. Данный подход характерен для компаний, работающих в узких секторах, где количество специалистов ограничено, и поиск кандидатов на рынке труда может оказаться длительным и неэффективным. Однако этот способ имеет серьезный недостаток, связанный с риском взять неквалифицированного специалиста.

2. *«Самостоятельные» кандидаты* — люди, занимающиеся поиском работы, обращаются самостоятельно в конкретную организацию, в которой хотели бы работать, что, как правило, связано с ее ведущим положением на рынке. Даже если на данный момент организация не нуждается в услугах такого кандидата, информацию о нем все же стоит сохранить, чтобы можно было привлечь его в случае необходимости.

3. *Реклама в СМИ.* Наиболее распространенным приемом рекрутмента является размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся в организации вакансии. В данном случае соискатель обращается непосредственно в кадровую службу организации-работодателя. Самыми популярными СМИ для размещения объявлений о вакансиях являются периодические издания и Интернет. Такие СМИ, как телевидение и радио, используются редко. Существуют серверы, посвященные трудоустройству, на которых соискатели публикуют свои резюме, а работодатели — информацию о вакансиях. Также публикация информации о вакансиях и размещение резюме возможны на специализированных порталах, представляющих собой виртуальные профессиональные сообщества.

Применение специализированных профессиональных изданий и интернет-порталов считается эффективным в случае поиска узкопрофильных специалистов.

Для того чтобы повысить эффективность объявления о вакансии, необходимо соблюдать следующие условия:

– в рекламном объявлении необходимо в краткой форме излагать ключевые требования к кандидатам, чтобы предотвратить поток резюме неподходящих на эту должность кандидатов;

– объявление должно публиковаться в соответствующем издании (местной прессе или в узкопрофильном журнале);

– следует анализировать количество откликов, полученных от размещения объявлений в разных изданиях, что позволит выбрать наиболее эффективные для конкретных видов и областей работы.

4. *Контакты с учебными заведениями.* Многие крупные организации ориентированы на набор выпускников вузов, не имеющих опыта работы. С этой целью компания-работодатель проводит презентации в профильных вузах, а также принимает участие в ярмарках вакансий. Особенности набора выпускников связаны с тем, что, при отсутствии профессиональных компетенций, оцениваются личностные компетенции, например, умение планировать, анализировать, личная мотивация и т.д.

5. *Государственные службы занятости (биржи труда).* Каждая служба ведет базу данных, содержащую информацию о соискателях. Организации имеют доступ к таким базам и могут осуществить в них поиск при незначительных издержках. Однако данный метод не обеспечивает широкий охват кандидатов, так как далеко не все соискатели регистрируются в государственных службах занятости.

6. *Кадровые агентства.* Каждое агентство ведет свою базу данных и осуществляет поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиентов (работодателей). Агентства тщательно изучают требования, которые компания предъявляет к соискателям, подбирают кандидатов, проводят тестирование и собеседование. В случае приема кандидата на работу услуги агентства оплачиваются компанией в размере 30–50% годовой заработной платы нанятого сотрудника.

Агентства представляют компаниям временных сотрудников в тех случаях, когда сроки поиска постоянного сотрудника на вакансию увеличиваются, а также на период временной нетрудоспособности постоянного сотрудника организации и отсутствии возможности его замены другим штатным сотрудником. Также агентствами предоставляется услуга лизинга персонала. Это происходит в тех случаях, когда работа квалифицированного специалиста востребована компанией-работодателем на временной, а не на постоянной основе.

Рекрутмент ориентирован на поиск профессионалов высокого уровня, а также руководителей высшего звена. Метод, используемый этими агентствами, называется

headhunting или «охота за головами», а рекрутеры, специализирующиеся в области executive search, называются хэдхантерами.

Принцип действия метода *headhunting* основывается на следующей предпосылке: руководители высокого уровня не ищут работу по объявлениям или через агентства, большинство из них успешно в своем деле и даже не помышляет о смене работы. Задачей «охотника» является предложение такому кандидату более выгодных условий в другой организации. Хэдхантеры ведут поиск на основе детального анализа рынка и возможных компаний-доноров. Также они должны хорошо знать специфику работы предприятий в отдельных секторах рынка. Источниками информации для хэдхантеров служат:

- отчеты и брошюры, публикуемые организациями;
- отраслевые издания, публикующие рейтинги самых успешных руководителей и работников, а также статьи, репортажи и прочие публикации;
- конфиденциальная сеть поиска.

К отобраным кандидатам осторожно обращаются с предложением о перемене места работы, обсуждают ее специфику и условия (уровень оплаты, социальные блага), после чего кандидата представляют организации-клиенту.

Хэдхантеры проводят тщательный анализ вакансии, составляют подробные требования к ней, выявляют наиболее подходящий тип личности. Все эти действия производятся на основании требований, к кандидатам, сформулированных клиентом. Хэдхантеры осуществляют самостоятельное тестирование кандидатов на соответствие этим требованиям.

Услуги хэдхантеров оплачиваются в абсолютном измерении. Сумма гонорара устанавливается до начала поиска и в виде аванса выплачивается 25–30%. Столько же выплачивается при предоставлении клиенту списка наиболее подходящих кандидатов. Оставшаяся часть гонорара выплачивается после приема подобранного кандидата на работу. К достоинствам headhunting относятся: воздействие на нужную целевую аудиторию (традиционные средства привлечения персонала могут не коснуться потенциальных кандидатов на высокую должность); руководители, готовые рассматривать предложения о новой работе, сами дают понять хэдхантерам о своих намерениях, а не ищут открыто работы в конкурирующих организациях; если

выбранный кандидат не хочет менять место работы, он может порекомендовать другого работника аналогичного уровня.

К недостаткам headhunting относятся:

- разрушительное воздействие на эффективно налаженную деятельность организаций;

- руководитель, поддавшийся хэдхантеру, сможет снова стать его клиентом. С целью предотвращения этого организации выплачивают сотруднику значительные средства в обмен на обязательство пребывания длительного срока в организации на занимаемой должности;

- кандидат может подкупить хэдхантера с целью рекомендации на хорошую должность;

- с целью наиболее эффективного поиска хэдхантер может запросить от компании-клиента конфиденциальную информацию.

Отбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах.

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько этапов:

1 этап. Предварительная отборочная беседа.

Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это не важно и ее проводит специалист службы управления персоналом. Основная цель беседы — оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

2 этап. Заполнение бланка заявления.

Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

3 этап. Беседа по найму (интервью).

Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов различными СО НКО принимаются на основе итогов интервьюирования (см. Дополнение 4).

4 этап. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание.

Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

5 этап. Проверка рекомендаций и послужного списка.

Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

6 этап. Медицинский осмотр.

Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

7 этап. Принятие решения.

Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Набор добровольцев может идти по другой схеме:

1) Составление описания работы, которую будет выполнять доброволец:

- функциональные обязанности;
- клиентура;
- зона ответственности;
- время работы;
- специфика деятельности;
- необходимость в дополнительном общении;
- возможности карьерного роста;
- социальный пакет;
- система взаимодействия в организации.

2) Требования к претенденту:

- уровень образования;
- опыт работы по специальности;
- профессиональные навыки;
- личные качества.

Важно не завышать требований, иначе есть шанс долго искать подходящую кандидатуру.

3) Непосредственный поиск кандидатур:

- активное использование личных связей;
- поиск информации о специалистах и размещение вакансий через электронные средства коммуникации (например, через список рассылки ЦРНО и пр.), через агентства по подбору персонала;
 - поиск волонтеров в вузах (практика студентов), через добровольческие центры;
 - поиск на биржах труда, в родственных организациях, различных клубах по интересам;
 - head-hunting («охота за головами», т.е. переманивание сотрудников из других организаций).

4) Процедура отбора персонала

Отбор может производиться заочно (по резюме, анкетам, результатам тестирования). Имеет смысл его использовать в случае, если на одно место претендует больше 2–3 кандидатов. При очном отборе проводится интервью с кандидатом (возможно его/ ее участие в деловой игре и пр.). Методами отбора сотрудников организации являются:

- оценка документов соискателя, в первую очередь: заявления о приеме на работу, автобиографии, документов об образовании, пробных работ, рекомендаций, анкетирования;
- методы тестирования и проверки: тесты на способность к конкретным видам работ, психологические тесты, деловые игры;
- собеседование (интервью) с соискателем;
- испытательный срок.

Интервью является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре этой организации. Сделать выводы о корпоративной культуре организации-работодателя, а также о своей совместимости с ней, кандидат может по уровню организации и условий проведения интервью, по профессионализму интервьюера и т.д.

Существуют следующие виды интервью: биографическое, ситуационное, структурированное, стрессовое, интервью по компетенциям.

Биографическое интервью. Его задачей является выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей. В процессе биографического интервью уточняются различные аспекты профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме. Биографическое интервью не дает возможности оценить сегодняшнюю ситуацию и мотивацию.

Ситуационное интервью. Кандидату предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Этот метод позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций.

Структурированное интервью. Его целью является выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному структурированному списку вопросов. Этот вид интервью наиболее распространенный. Он может сочетать в себе элементы всех других видов интервью.

Интервью по компетенциям. Цель этого вида интервью определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей его развития, интервьюер в процессе интервью обращается к прошлому опыту кандидата.

Стрессовое интервью. Такой вид интервью применяется с целью оценки кандидата на предмет таких качеств, как стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д. Во время стрессового интервью кандидату задают провокационные, некорректные вопросы, например «Вы уверены, что заслуживаете зарплату, на которую претендуете?» или «Почему мы должны нанимать именно Вас?» и т.д. Как правило, этот вид интервью проводят два и более интервьюера, что увеличивает стрессовую компоненту. Проведение интервью в неудобных и некомфортных условиях, когда соискателю постоянно приходится отвлекаться и трудно сосредоточить внимание (например, в шумных помещениях). Данная методология применяется, как правило, для оценки кандидатов на такие должности, в которых приходится работать в нестандартных ситуациях (например, секретарь в приемной, сотрудник службы безопасности и т.д.).

В качестве интервьюеров, как правило, выступают рекрутеры (или менеджеры по работе с персоналом) и линейные руководители, в подразделения которых ведется набор.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

1) Беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации.

2) Слабоформализованные беседы — заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен,

чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания.

3) Беседа, к которой заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа — огромный источник информации.

При отборе персонала, включая добровольцев, необходимо учитывать следующие личностные факторы:

- оценка внешнего вида (насколько стиль работника подходит организации);
- мотивация к работе;
- принятие ценностей организации;
- мобильность;
- стремление к обучению, развитию;
- осознанность выбора работником организации;
- коммуникабельность (желание общаться с людьми, грамотная речь) и др.

2.2. Менеджер социальной программы/проекта (описание профессии)



Менеджер социальной программы/проекта – это главное лицо в программе, от личностных и деловых качеств которого зависит степень достижения целей СО НКО по согласованию интересов государства, самой организации, ее членов, волонтеров, потребностей целевой группы. Это специалист: умеющий выбирать людей и создавать команду; способный определять форму работы команды, путем целенаправленных, практических действий, которые ориентируют на постановку

целей, задач, принятие решений; чувствующий движение времени, перемены, новое и своевременно проводящий необходимые изменения; придающий работе людей организованный и результативный характер; способный организовать не только людей, но и самого себя; планирующий свою работу, умеющий ценить свое и чужое время; имеющий собственную систему работы; обеспечивающий вдохновляющую атмосферу для реализации программы.

Менеджер социальной программы/проекта должен уметь:

- успешно решать проблемы внутри команды или с заинтересованными сторонами программы/проекта;
- обеспечивать рациональное распределение ролей и обязанностей между членами команды программы;
- планировать программу (в больших проектах руководить процессом планирования проекта, привлекая для этого человеческие ресурсы из других функциональных подразделений);
- следить за развитием проектного менеджмента, выявлять новые подходы и внедрять их в практику конкретной организации;
- управлять приоритетами в программе, выявляя риски и управляя ими на постоянной основе;
- привлекать к активному участию заказчика проекта и обеспечивать необходимый уровень его участия;
- составлять и обеспечивать информацией о ходе исполнения программы его участников;
- проводить контроль изменений в программе;
- содействовать развитию конструктивных взаимоотношений между членами команды проекта на основе своевременности эскалации конфликтов в проекте;
- проводить анализ результатов проектов и после извлекать уроки с целью последующего применения в новых проектах.

К задачам менеджера социальной программы относят:

- повышение уровня знаний и навыков членов команды для повышения их способности достигать результатов при снижении стоимости, сокращении сроков и улучшении качества;

– укрепление чувства доверия и сплоченности среди членов команды для повышения морального духа, уменьшения конфликтов и улучшения командной работы;

– создание динамичной и сплоченной командной культуры для повышения как индивидуальной, так и командной производительности, стимулирования командного духа и сотрудничества, а также создания возможностей для взаимного обучения и наставничества, направленных на обмен знаниями и опытом между членами команды.

Процесс командообразования включает следующие этапы:

1. *Этап формирования.* На данной стадии команда собирается вместе и узнает о проекте и о своих формальных ролях и ответственности в нем. Члены команды на данном этапе, как правило, независимы друг от друга и не особенно открыты.

2. *Этап адаптации.* В течение данной стадии команда начинает изучать работы по проекту, технические решения и подход к управлению проектом. Если члены команды не настроены на сотрудничество и не открыты различным идеям и перспективам, обстановка может стать деструктивной.

3. *Этап урегулирования.* На стадии урегулирования члены команды начинают работать вместе и подстраивают свои рабочие привычки и модели поведения так, чтобы содействовать командной работе. Члены команды начинают доверять друг другу.

4. *Этап результативности.* Команды, достигшие стадии результативности, функционируют как хорошо организованное подразделение. Они независимы и спокойно и эффективно решают проблемы.

5. *Этап завершения.* На этой стадии команда завершает работу и переходит к следующему проекту.

Методы развития команды проекта достаточно разнообразны, однако ведущее место занимает обучение навыкам межличностных отношений сотрудников в организации. При помощи принципов совместного расположения устанавливаются ясные и четкие правила поведения, приемлемые среди членов команды проекта. Чем раньше члены команды придут к взаимному соглашению о правилах поведения, тем меньше вероятность возникновения недоразумений и тем выше эффективность совместного труда. Обсуждение принципов дает возможность членам команды

выявить важные для них положения. Все члены команды проекта принимают на себя обязанности по соблюдению установленных правил.

Важное место в работе менеджеров социальной программы /проекта отводится стимулированию и поощрению желаемого поведения членов команды. Премированию подлежат только желаемое поведение членов команды. Например, желание работать сверхурочно с целью выполнения жесткого расписания должно быть вознаграждено или отмечено, а сверхурочная работа вследствие плохого планирования вознаграждению не подлежит. Премирование типа «Один выиграл – все остальные проиграли» (нулевая сумма), которое предназначается только некоторым членам команды (например, звание «лучший работник месяца»), может нанести вред сплоченности команды. Премирование достижений типа «победитель-победитель» (при которых все стороны выигрывают), которые могут быть достигнуты любым членом группы (например, за своевременную сдачу отчетов о прогрессе проекта), способствуют укреплению взаимной поддержки среди членов команды.

Менеджер социальной программы/проекта должен уметь определять, формировать, поддерживать, мотивировать, руководить и воодушевлять команды проектов для повышения эффективности их работы и достижения целей проекта. Командная работа является критически важным фактором успеха проекта. Менеджер социальной программы/проекта должен создавать условия, способствующие командной работе, постоянно мотивировать свою команду, ставя перед ней задачи и предоставляя возможности, обеспечивая при необходимости их своевременной обратной связью и поддержкой, а также поощряя и вознаграждая за хорошее выполнение работ.

Высокая эффективность работы команды может быть достигнута с помощью открытой и эффективной коммуникации, повышения доверия между членами команды, конструктивного управления конфликтами, а также за счет содействия решению проблем и принятию решений на основе сотрудничества (Дополнение 1).

Как правило, менеджеры социальной программы/проекта обладают лишь незначительными прямыми полномочиями в отношении членов своих команд в матричных условиях или вовсе не обладают таковыми, их способность своевременно оказывать влияние на заинтересованные стороны проекта является важной для успеха проекта. Навыки оказания влияния включают в себя:

- способность убедительно и четко излагать точку зрения и свою позицию по каким-либо вопросам;
- высокий уровень навыков активного и эффективного слушания;
- рассмотрение различных перспектив в любой ситуации;
- сбор существенной и критически важной информации для решения важных проблем и достижения соглашений при сохранении взаимного доверия.

Менеджер социальной программы использует следующие методы управления командой: метод наблюдения и обсуждения; метод оценки исполнения программы (проекта); методы урегулирования конфликтов; ведение журнала регистрации проблем. В частности, метод наблюдения и обсуждения используется для того, чтобы быть в курсе процесса выполнения работы, обсуждения настроений членов команды и проблем, вызванных межличностными противоречиями. Необходимость оценки эффективности программы на протяжении всех этапов реализации связана с уточнением распределения ролей и ответственности; обеспечением конструктивной обратной связи членам команды, обнаружением неизвестных или нерешенных проблем (например, необходимости разработки индивидуальных планов обучения).

Необходимость официальной или неофициальной оценки эффективности исполнения задач зависит от длительности проекта, его сложности, норм организации, положений трудовых контрактов, заключенных с сотрудниками.

Успешное урегулирование конфликтов приводит к более высокой производительности и положительным рабочим взаимоотношениям. При правильном управлении наличие разных мнений по каким-либо вопросам является положительным фактором, способствующим творческому подходу к выполняемой работе и принятию правильных решений.

В журнале регистрации проблем указываются конкретные лица, в обязанности которых включают решение возникающих проблем к конкретному сроку, что позволяет устранять препятствия, которые могут мешать команде в достижении ее целей. Способность менеджера социальной программы к проведению переговоров и оказанию влияния на организацию в целом характеризуют его способности к эффективному принятию решений. Как показывает практика для оперативного принятия решений необходимо:

- сосредоточиться на целях, которые предстоит достичь;

- придерживаться процедуры принятия решений;
- изучать факторы среды;
- развивать личностные качества членов команды;
- стимулировать творческий подход команды к работе;
- управлять возможностями и рисками.

Менеджер социальной программы/проекта с учетом временности и уникальности проектной деятельности должен быть чрезвычайно мобильным. С одной стороны, не должен «цепляться» за свое место в проекте и быть морально готовым по его завершении формально остаться без работы (по крайней мере, до вступления в управление новым проектом). С другой стороны, он должен вкладывать все свои силы и душу в выполнение текущего проекта и достижение поставленных целей. Уникальность проектной деятельности диктует необходимость владения междисциплинарными знаниями и навыками, в отличие от руководителей функциональных организаций, которые могут являться профессионалом только в одной области.

Для выполнения конкретных проектов требуются вполне определенные предметные и междисциплинарные знания и навыки. И естественным образом возникает вопрос: «Сколь глубокими и широкими должны быть знания и умения руководителя проекта?» Один человек вряд ли может быть профессионалом во всех областях. Решением этой проблемы является формирование команды проекта, состоящей из профессионалов в различных предметных областях, на которые распространяются требования проекта. При этом руководитель проекта должен реализовывать интегрирующие и синергетические функции.

Менеджер социальной программы/проекта осуществляет следующие виды деятельности в СО НКО:

- операционное планирование, управление деятельностью программы, а также участие в стратегическом планировании ее развития;
- осуществление линейного руководства сотрудниками программы;
- мониторинг ведения случаев и методическая поддержка сотрудников программы;
- построение и поддержание эффективных партнерских отношений с ключевыми организациями для плановой наполняемости программы клиентами, а также расширения спектра услуг, оказываемых клиентам;

– поиск дополнительных источников финансирования программы (отслеживание информации о проводимых конкурсах на получение субсидий, грантов из регионального бюджета и подготовка заявок);

– организация мероприятий по оказанию социальных услуг целевой группе, участвующих в программе;

– организация взаимодействия с добровольцами и др.

Для выполнения должностного функционала менеджер социальной программы/проекта, должен иметь:

– высшее образование в области социальной работы либо психолого-педагогическое при наличии опыта работы в социальной сфере;

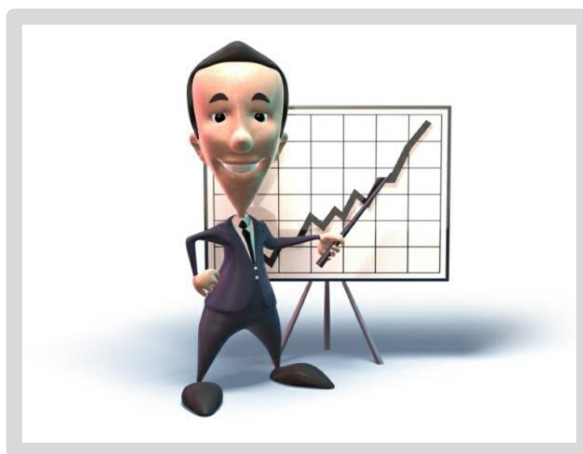
– опыт работы с детьми и семьями группы риска социального сиротства;

– опыт руководящей работы в социальных учреждениях, не менее 3-х лет.

– навыки управления, планирования, контроля;

– коммуникативные навыки, а также знание иностранного языка для эффективной работы с партнерами.

2.3. Менеджер по развитию (содержание деятельности)



Менеджер по развитию – это долгосрочная, перспективная должность на постоянной основе. К должностным обязанностям специалиста такого уровня относят решение стратегических задач развития СО НКО, связанных с миссией организации. Это и планирование, анализ, координация реализации социальных проектов и программ, корректировка задач, исходя из изменения внутренних и внешних факторов. Стратегическое планирование предполагает прогнозирование ситуации и разработку

мероприятий по развитию организации на период до 10—15 лет. Это долгосрочная, перспективная должность на постоянной основе. Сотрудник этого класса работает или независимо, или как член управленческой команды, ответственной за разработку программ развития организации. Способность к независимой, автономной работе — немаловажное условие успешной работы менеджера по развитию.

Должностной функционал менеджера по развитию включает:

- поиск и привлечение клиентов;
- переговоры, консультации, заключение договоров с заказчиками;
- контроль маркетинга и рекламы партнеров и дилеров;
- мониторинг конкурентов (цены, ассортимент, рекламная деятельность);
- создание отчетов по результатам исследований;
- обучение персонала;
- проведение фандрайзинговых кампаний;
- работа по снижению затрат и увеличение рентабельности направлений деятельности СО НКО.

Менеджер по развитию должен уметь:

- анализировать необходимость развития СО НКО, определяя ключевые моменты развития;
- осуществлять анализ ресурсов организации (материально-технические, информационные, кадровые, иные); систематизировать технико-экономические и социально-экономические показатели работы организации;
- изучать среду внешнего (косвенного) воздействия (демографические, экологические, социокультурные, технологические, экономические, политические факторы и показатели) и среду внутреннего (непосредственного) воздействия (тенденции изменения законодательства, характеристику потребителей социальных услуг, поставщиков и возможных конкурентов);
- выбирать стратегию и определять приоритеты развития СО НКО; методы достижения целей; обосновывает выбор целей; инструменты их достижения;
- определять основные принципы политики развития СО НКО;
- организовывать стратегическое планирование организации в целом и, в том числе, в обособленных структурных подразделениях (представительствах, филиалах, пр.);

– обосновывать концепцию перспективного плана (реконструкция или развитие уже существующей деятельности, выбор новых компонентов деятельности, внедрение новых технологий и изменение организационной структуры СО НКО);

– анализировать возможность, вид и степень рисков при выполнении «узловых» этапов плана, определять способы понижения каждого вида риска или средства управления риском;

– моделировать развитие ситуации при реализации основных элементов концепции; определять характер, стратегических решений, которые необходимо принять для реализации концепции плана; проектировать основные мероприятия и программы;

– разрабатывать проект перспективного плана и представлять его руководителям подразделений для ознакомления и направления предложений по исправлению плана; отвечает на информационные запросы подразделений организации по проблемам прогнозирования и развития; давать экспертную оценку жизнеспособности текущих проектов;

– выбирать статистические процедуры исследований, подготавливать результаты исследований;

– составлять прогноз развития организации в соответствии с перспективным планом, определять главные элементы планов организации;

– составлять отчеты, рекомендации, методики принятия решений и выполнения действий по реализации отдельных этапов плана.

На должность менеджера по развитию назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование по специальности «менеджмент», дополнительное социальное образование, опыт работы в должности менеджера социального проекта или программы не менее 3 лет.

Менеджерами по развитию обычно становятся опытные специалисты в конкретной области, знающие специфику фандрайзинга (от англ. fundraising – сбор средств на благотворительные нужды). Сложное финансовое положение отечественных некоммерческих организаций заставляет их заниматься поиском дополнительных источников доходов. В связи с этим обстоятельством, в российских условиях все большее значение приобретает фандрайзинговая политика некоммерческих организаций как эффективная форма привлечения финансирования в рыночных условиях.

Различают проектный и оперативный фандрайзинг. В первом случае собираемые средства идут на конкретный проект, во втором – на осуществление текущей деятельности организации. Фандрайзинг может быть внутренним и внешним. В первом случае речь идет о разработке и реализации стратегии поиска источников обеспечения деятельности силами менеджмента самой организации. Внешний фандрайзинг – это предмет консалтинговой деятельности, когда поиск финансирования осуществляется посредством привлечения профессиональных консультантов по фандрайзингу.

Для привлечения ресурсов в фандрайзинге могут привлекаться волонтеры – группы населения, которые готовы пожертвовать своим свободным временем и (или) денежными средствами для поиска требуемых ресурсов. Под ресурсами в фандрайзинге понимаются материальные или нематериальные ресурсы, например, человеческие, информационные, финансовые, юридические, маркетинговые и т. п.

Методы привлечения ресурсов в фандрайзинге включают:

- обращение с просьбой (личное и персональное);
- массовые акции по привлечению средств, с применением агитации;
- грантовые конкурсы;
- волонтерство, взаимовыгодное партнерство, субсидирование;
- оказание возмездных услуг;
- членские взносы организаций, сбор частных пожертвований;
- кредитование.

Источник привлекаемых ресурсов может выступать в качестве спонсора, инвестора, грантодающей организации, мецената или донора.

Прогрессивный фандрайзинг невозможен без правильной организации всей работы внутри НКО. Так, например, на отношение доноров к организации, а значит и на деятельность по привлечению ресурсов, могут существенным образом повлиять не налаженные связи с общественностью. Налаженная система планирования в организации, в свою очередь, может сделать стратегию фандрайзинга случайной и неэффективной. С другой стороны, именно организованный фандрайзинг позволяет привлекать средства для продуктивного внутреннего функционирования организации, ее системы планирования, контроля, для реализации ее маркетинговой стратегии, для обучения персонала.

Основными целями фандрайзинга являются: получение необходимых ресурсов и удовлетворение дарителя; достижение целей организации и реализация ее программ; укрепление благополучия общества в целом. Кроме того, необходимо уяснить, что фандрайзинг не должен вступать в противоречие с миссией организации и с ее базовыми стратегиями. Процесс привлечения ресурсов не должен приводить к потере идентичности (лица) организации, размыванию ее целей, отступлению от генеральной линии ее развития. Учитывая необходимость использования эффективных и продуктивных методов, фандрайзинг предполагает определенную стратегию, тактику.

Организация фандрайзинговой кампании является сложным процессом, который можно разделить на четыре этапа:

- Первый этап – планирование финансовой кампании, где определяются содержательная программа привлечения средств, направления работы на следующий год, составляются перечни краткосрочных, долгосрочных проектов, прогнозируются потоки потребителей, вкладчиков и так далее.

- Второй этап – реализация фандрайзинга. Происходит определение методов его проведения, устанавливается ответственность за проведение, определяется количество средств на проведение кампании.

- Третий этап – осуществление контроля за ходом реализации фандрайзинга, корректировка планов с учетом произошедших изменений.

- Четвертый этап – оценка результатов проведенной кампании: определение эффективности этапов планирования, реализации, оценка конечных результатов.

Поступающие средства не имеют целевого назначения и аккумулируются в текущем бюджете организации. Обычно такой вид фандрайзинга используется НКО, которые находятся в критическом финансовом положении. Успех фандрайзинговой кампании часто зависит от правильно выбранных методов ее проведения, а методы, в свою очередь, крайне разнообразны. Это проведение рекламной кампании в средствах массовой информации, по почте, распространение внешней рекламы, носителями которой являются баннеры, стенды, брошюры, буклеты; система обращения к потенциальным донорам, благотворителям, дарителям по телефону и факсу — телефандрайзинг, в личной беседе — индивидуальный; солофандрайзинг — приобретение поддержки влиятельных, известных личностей; распространение

бесплатных приглашений на культурные мероприятия, презентации – полифандрайзинг, и так далее.

На проведение фандрайзинга кампания должна выделять собственные средства, а также устанавливать за его проведение, оперативное использование и за конечные и промежуточные результаты должностную ответственность. Обычно такая ответственность возлагается на внутренние службы НКО: отделы развития, маркетинга и связей с общественностью. Кроме того, участие в фандрайзинге принимают самостоятельные организации, действующие на базе коммерческих организаций: клубы друзей, общества и фонды. Проведение фандрайзинга в крупных кампаниях отличается разветвленной структурой управления. Фандрайзинг не является единовременной акцией или разовым событием. Фандрайзинг – это целостный комплекс управленческих мероприятий, ежегодно осуществляемых некоммерческими организациями.

При невозможности иметь в структуре организации менеджера социальной программы и менеджера по развитию возможно совмещение обязанностей. При этом на менеджера социальной программы ложится дополнительный функционал по обеспечению деятельности в области фандрайзинга.

Дополнение 1. Методические рекомендации для менеджеров социальной сферы



Необходимо помнить:

1. Нет двух одинаковых проектов – есть разные цели, навыки, люди и ресурсы. Успех проекта зависит от различных факторов, к которым относятся, помимо прочего, политика доноров, технические риски, конфликты в команде и внесение заказчиком запоздалых изменений.

2. Вы можете предотвратить негативный ход событий, потому что многих ошибок можно избежать благодаря развитой чувствительности к рискам, связанным с проектом, и правильной их оценке.

3. Вы не должны упускать из виду, что:

- проекты комплексны по своей сути;
- задачи проекта решаются, как правило, командой;
- пути решения часто не вполне очевидны и планируются заранее;
- проекты лежат за пределами привычной профессиональной деятельности;
- проекты, как правило, затратоемки, при этом результат нередко бывает непредсказуемым.

4. Вы хотите внедрить технологию управления проектами (УП), однако это не означает, что все прежние инструменты управления следует отбросить в сторону. Если привычные задачи и стандартные проблемы могут быть решены традиционным образом, проверенные временем технологии будут иметь преимущества.

5. Необходимо учитывать ключевые различия между решением рутинной задачи и проектом (таблица 1).

Таблица 1

Ключевые различия между решением рутинной задачи и проектом

Параметры	Рутинная работа	Проект
Деятельность	Знакомая	Незнакомая
Персонал	Постоянный	Временный
Командные роли	Установившиеся	Неопределенные
Взаимоотношения	Кооперация	На основе договоренностей
Влияние	Ясно выраженные позиции	Непрямое, слабое
Информация и ее источники	Обычные, ожидаемые	Новые, неопределенные
Готовность к переменам	Желательна	Необходима
Инерция	Поддерживается	Подрывается системой
Временные интервалы	Широкие, длительные	Ограниченные, конечные
Координация, соподчинение	Иерархические	Сетевые, матричные

6. Работа над проектом объединяет людей из самых различных сфер, обладающих квалификацией в самых различных областях, обладающих высоким запасом ноу-хау, но часто отличающихся друг от друга по образу мышления. Они не

только сталкиваются с серьезными профессиональными вопросами, им приходится сотрудничать друг с другом, т.е. проектная работа практически невозможна без работы командной.

7. Вы не в последнюю очередь должны осуществлять и психологическое руководство командой, помня, что, проекты терпят неудачу не из-за техники, а из-за людей.

8. Не должно быть секретов от команды относительно того, что измеряется. Измеряется результат. Подход «от результата» — один из способов выяснения того, что проект собой представляет в полном объеме, в чем состоит его завершение, какого диапазона действий он требует. Результат можно подвергнуть объективному измерению, которое не должно быть неверно истолковано. Это устраняет субъективную оценку и ясно выявляет все значимые факторы, определяющие успех.

9. Работа на результат задуманного Вами проекта в типичном случае протекает в 4 этапа: установление качественных и количественных целей (идеи, проблемы и вопросы, требующие решения); планирование и распределение времени и затрат (достижимость целей, уточнение результатов, планирование всего, что можно); исполнение плана (действие, получение конкретного результата); оценка и контроль результатов (опыт реализации проекта, уроки, ошибки).

В соответствии с этими стадиями в управлении проектом выделяются следующие ключевые задачи:

- *Формулирование задач.* Этап, предворяющий собственно осуществление проекта. На этой стадии Вы выполняете все действия, необходимые для начала осуществления проекта.

- *Планирование.* Может рассматриваться как часть предварительных работ над проектом, но имеет место и на стадии осуществления проекта. Детализированное планирование в целях организационной и содержательной подготовки проекта.

- *Управление.* Ключевой момент управления проектом. В течение всего периода работ над проектом Вам постоянно следует определять актуальные данные и сопоставлять их с данными планирования. На этой стадии решающими являются управленческие качества.

- *Контроль.* Служит для регулярного установления баланса между отдельными аспектами осуществления проекта. Контроль обеспечивает возможность

корректирующего вмешательства в случае развития проекта в нежелательном направлении. Необходимой и существенной предпосылкой успешного контроля является информация и согласованность между всеми задействованными и ответственными лицами.

В управлении проектами Вы будете нести ответственность в качестве руководящего звена за финансирование, за содержание и сроки выполнения, за качество персонала. При отборе специалистов для социальной проектной деятельности используются различные критерии: квалификационные, устанавливаемые нормативной документацией определенной организации; объективные, констатирующие соответствие реальных достижений оцениваемых претендентов некоторым количественным и качественным показателям; психологические, характеризующие наличие качеств, которые позволяют добиваться высоких результатов в профессиональной деятельности.

Дополнение 2. Характеристики конфликтов и процесса их урегулирования в условиях проектной деятельности



В условиях проекта конфликты неизбежны. Источниками конфликтов могут стать дефицит ресурсов, расстановка приоритетов при составлении расписания или личные стили работы. Наличие принятых в команде принципов, норм и устоявшейся практики управления проектами, например, планирование коммуникаций и определение ролей, способствует снижению количества возникающих конфликтов.

При урегулировании конфликта *менеджеры проектов* должны учитывать следующие характеристики конфликта и процесса его урегулирования:

- конфликт естественен и приводит к поиску альтернатив;
- конфликт является общей проблемой;
- открытость помогает разрешить конфликт;
- при разрешении конфликта необходимо ориентироваться на проблемы, а не на личности;
- при разрешении конфликта необходимо ориентироваться на настоящее, а не на прошлое.

Управление конфликтами в проекте – процесс, в котором с помощью использования управленческих технологий разрешаются различные рассогласования как технического, так и личностного характера, возникающие в рамках работы над проектом. При всем разнообразии их можно объединить в несколько общих классов, или стратегий. Наиболее часто выделяются следующие стратегии конфликтного поведения: соперничающая — навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения; проблемно-решающая (кооперативная) — поиск решения, которое бы удовлетворяло обе стороны; уступающая — понижение своих стремлений, в результате чего исход конфликта становится менее приятным, чем хотелось бы; избегающая — уход из ситуации конфликта.

Факторы, влияющие на методы разрешения конфликтов, включают в себя:

- сравнительную важность и напряженность конфликта;
- ограниченность времени, доступного для разрешения конфликта;
- должности, занимаемые участниками конфликта;
- мотивацию к разрешению конфликта в долгосрочной или краткосрочной перспективе.

В таблице 2 представлены основные методы разрешения конфликтов.

Если наличие разных мнений становится отрицательным фактором, то члены команды проекта должны сами постараться решить свои конфликты. Если происходит обострение конфликта, то менеджер социальной программы должен оказать содействие в урегулировании конфликта таким образом, чтобы решение устраивало все вовлеченные в конфликт стороны. Конфликт следует урегулировать на ранней стадии и, как правило, конфиденциально, напрямую и при сотрудничестве обеих сторон. Если конфликт переходит в деструктивную стадию, то для его решения могут быть использованы формальные процедуры, включая меры дисциплинарного воздействия.

Основные методы разрешения конфликтов

Уход/избежание	Отступление от фактической или потенциальной конфликтной ситуации
Сглаживание/примирение	Подчеркивание точек соприкосновения вместо областей противоречий
Компромисс	Поиск решений, которые будут в определенной степени удовлетворительными для всех сторон
Принуждение	Лоббирование чьей-либо точки зрения за счет других; возможны только решения «один выиграл – все проиграло»
Сотрудничество	Объединение множества точек зрения и взглядов с различных перспектив; приводит к достижению консенсуса и поддержанию решения всеми сторонами
Конфронтация/решение проблем	Конфликт расценивается как проблема, которую необходимо решить путем исследования альтернатив; требуются отношения в виде взаимных уступок и открытый диалог.

Дополнение 3. Цикл управления проектом



Определение целей — первый шаг после того, как было решено начать проект. Это также та стадия, с которой, в случае ненадлежащего её выполнения, все может пойти решительно неправильно. Иногда разработчики сразу стремятся составлять планы, однако, если все цели и результаты не определены и не согласованы, то можно считать напрасными усилия, затраченные на планирование. На этом этапе требуется: сбор фактов, информации, мнений, потребностей; выдвижение предположений, определение того, что включить, а что – исключить.

Вновь подумайте о результатах: как будет выглядеть хорошо выполненный проект?

Решите, чего Вы хотите достигнуть за определенный промежуток времени. Чтобы оценить замысел, можно использовать тест-контроль:

1. Конкретность: четко ли определено, что именно относится к данной цели?
2. Измеримость: измеримы ли результаты по завершению проекта?
3. Достижимость: выполнима ли физически работа в полном объеме?
4. Выгодность: какая польза от проекта для организации, команды или «третьих лиц» (выгодополучателей)?
5. Время: когда необходимо завершить проект?

Запомните: если не сформулированы результаты, то нечего будет измерять и, следовательно, работа сделана неправильно.

Предварительный анализ.

Необходимо установить, каково положение вещей в данный момент, какие действуют силы — внутренние и внешние, по отношению к проекту, а также желаемую ситуацию **по его завершении**. При этом выявляются:

- 1) Сильные стороны проекта.
- 2) Слабые стороны.
- 3) Возможности.
- 4) Риски.

Опытные руководители часто говорят, что если внутренние сильные и слабые стороны быстро не меняются, возможности появляются и исчезают, то риски обычно остаются.

Сила/Слабость Возможности/Риски

Это всегда внутренние сильные и слабые стороны (личные или организации).

Список некоторых ключевых аспектов, требующих рассмотрения:

- люди/искусство управления;
- помещения/здания и оборудование;
- технология;
- навыки в области маркетинга/развития продаж;
- репутация/имидж;
- финансовые ресурсы.

Необходимо принимать во внимание все «а что, если», иначе внешние факторы могут привести к провалу проекта. Перечисленные ниже факторы будут влиять на подход к проекту:

- политические/социальные/экономические перемены;
- конкуренция (местная, региональная);
- размеры и тенденции проектного поля;
- потребности, которые удовлетворяет проект;
- вероятность изменения этих потребностей.

Сбор информации.

На этой стадии проекта требуемая информация подразделяется на четыре категории:

1. *Время.* Сколько у нас есть времени? Так ли срочно это «срочное»? Что произойдет, если все оставить как есть?
2. *Стоимость.* Сколько нам нужно денег? Сколько мы сэкономим в результате изменения данной процедуры?
3. *Качество.* В соответствии с какими стандартами надлежит измерять результат?
4. *Количество.* Насколько много? Что случится, если мы будем жертвовать качеством ради количества?

Все эти четыре категории должны быть сбалансированы относительно друг друга. При этом во всяких проектах для достижения целей приходится чем-то жертвовать. Секрет состоит в том, чтобы доноры проекта взвесили все варианты, которые проектная команда им предоставила.

Основы коммуникации.

Коммуникация — это сбор информации от доноров, конечных пользователей и других вовлеченных в дело сторон. Поэтому, когда вы планируете обсуждение, то имейте в виду, что необходимо заранее планировать, что сказать или спросить. Представьте в общих чертах свое понимание, разьясните цели и добивайтесь регулярной обратной связи. Задавайте открытые вопросы: «Почему? Где? Как? Кто? Когда? Что?» Думайте, задавайте закрытые вопросы для подтверждения (ведь у вас есть два уха и один рот, поэтому вы должны использовать их в соответствующей пропорции). *Подводите итоги — Согласуйте действия.*

В ходе предварительной разработки проекта еще раз проанализируйте следующие критерии:

1. *Реализуемость.* Хотя цели и должны быть амбициозными, они должны оставаться реалистичными.

2. *Измеримость.* Цели должны быть измеримы таким образом, чтобы в конце проекта или на промежуточных этапах в результате процедур, например, оценки стоимости или приемки работ, можно было установить, действительно ли эти цели были достигнуты.

3. *Документация.* Зафиксируйте все цели, например в каталоге целей. При этом Вы можете провести различия между целями, которые должны быть достигнуты обязательно, и целями, осуществление которых желательно.

Всегда письменно фиксируйте свои цели. Вам обязательно следует обсудить их со своей командой, не только для того, чтобы участники группы могли эмоционально принять их, но и для того, чтобы изначально достичь ясности по вопросу и исключить возможность недоразумений.

Дополнение 4. Ролевая структура команды проекта



- *Лидер* – самый влиятельный член команды, организующий ее деятельность, направленную на достижение общих целей. Выразитель групповых интересов и оценочных мнений, блюститель норм, принятых в группе.

- *Старейшина* – наиболее авторитетный и независимый член группы. Его роль близка к роли лидера, но Старейшина может не проявлять активности и ограничиваться лишь репликами.

- *Шут* – юмористический лидер, выступающий мишенью для шуток.

- *Остряк* – юмористический лидер, шутящий по поводу ситуаций или над другими.

- *Потребители* – основная масса, использующая продукцию других исполнителей, поддерживающая распределение позиционных ролей.

- *Последний* – постоянно отстающий, слабый, неумелый, неквалифицированный, который для самозащиты может принять роль Шута.

- *Энтузиасты* – люди, нередко глушащие активность остальных. У новичков может появиться недооценка сложностей, у самих Энтузиастов – элементы самолюбования.

- *Самоопределяющиеся* – люди с низкими личными нормами, не заботящиеся о впечатлении, производимом ими на окружающих. Руководствуются только собственными интересами и не считаются с чужим мнением, нарушают нормы поведения или техники безопасности, чтобы обратить на себя внимание.

- *Дезорганизатор* – авторитетный специалист или член команды проекта, имеющий самостоятельную точку зрения и активно ее защищающий, могущий посеять недоверие к руководителю.

К лидерам относят два типа руководителей:

- 1) *Руководитель типа X* считает, что все люди по природе ленивы и если им не угрожать, то ничего не сделают. X сами руководят работой, не допускают работников к принятию решений. X хороши в нестабильной обстановке (например, военные).

- 2) *Руководитель типа Y* полагают, что люди будут работать хорошо ради участия в само работе. Они расположены к коллективному управлению и совместному распоряжению информацией. Y хороши в нормальных проектах с небольшим количеством проблем.

Дополнение 5. Пошаговая технология подготовки и реализации проекта



Основой для работы в проекте Вы можете сделать следующий пошаговый процесс ответов на вопросы:

1. *Какие цели должны быть достигнуты в ходе подготовки и реализации проекта?* Ясны ли цели? Реалистичны ли цели? С какими издержками они могут быть осуществляемы? В какие сроки?

2. *На что следует обратить внимание при планировании? Какова значимость проекта?* Не слишком ли жесткая структура проекта? Достаточно ли в Вашем распоряжении сотрудников? Оптimalен ли состав команды? Что будет с участниками после завершения проекта? Реалистичны ли сроки? Достаточно ли финансирование? Есть ли возможность для внесения изменений?

3. *Кто принимает участие в планировании?* Какие ожидания у клиента? Кто должен быть проинформирован и о чем? С какой ответственной инстанцией Вы должны согласовать свои планы?

4. *Кто должен принять участие в проекте?* Требуется ли проекту внешний эксперт? Кто должен работать над проектом? Какие специальные знания важны для проекта? Какие дополнительные способности и навыки имеют значение? Имеют ли сотрудники/претенденты опыт командной работы? Готовы ли они включиться в команду и развиваться вместе с ней?

5. *Как должна быть составлена команда?* Необходима ли гармоничная команда, которая сможет действовать быстро и самостоятельно? Нужны ли

креативные решения, которые предполагают разностороннюю команду? Могут ли участники исполнять свои роли? Может ли быть в группе скрыт деструктивный конфликтный потенциал?

6. *Кто руководит проектом?* Поддерживается ли проект своим руководителем всецело и полностью? Какие знания руководитель проекта имеет в области проектного менеджмента и управления командой? Четко ли определены полномочия?

7. *Когда и как стартует проект?* Созданы ли условия для старта? Соблюдены ли формальные условия для старта? Проинформированы ли о старте проекта все ответственные лица, участники, а также затронутые косвенно люди? Несут ли члены команды ответственность друг за друга?

8. *Как осуществляется управление работой над проектом?* Когда требуются первые промежуточные результаты? При помощи каких методов и критериев контролируются промежуточные цели? Кто и с какой регулярностью должен получать информацию о ходе проекта?

9. *Каким образом происходит информирование всех задействованных в проекте лиц?* Проинформированы ли задействованные лица и руководство? Всегда ли сразу передаются отчеты? Получают ли нужные люди необходимую им информацию?

10. *Как осуществляется работа в команде?* Как организует свою работу команда (обмен информацией и т.д.)? Необходимо ли дополнительное обучение? Имеется ли внутри команды согласие относительно целей, последовательности действий, норм, ролей?

11. *Каким образом контролируется процесс достижения целей проекта?* Какие методы, например, планирования сроков, следует выбрать? Приводятся ли планы в соответствие актуальным положениям? Остается ли возможность (время и т.д.) для изменений?

12. *Достигаются ли запланированные показатели?* Вписываемся ли мы в сроки? Если нет, какие сроки реальны? Вписываемся ли мы в требования по качеству? Согласованы ли промежуточные результаты с требованиями проекта? Ведется ли документирование в доступной и целесообразной форме?

13. *Что необходимо изменить?* В чем проблемы? Как мы можем их решить? Верны ли наши подсчеты? Может быть, следует поменять состав команды? Можем ли мы изменить целевые установки? Реалистично ли наше планирование изменений?

В таблице 3 представлена технология разработки социального проекта.

Таблица 3

Технологические шаги при разработке социального проекта

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
<i>Шаг 1. Создание проектной группы, изучение ее возможностей</i>		
1	Собрать проектную группу	Наличие группы людей, готовых заниматься социальным проектом.
2	Провести тренинг, направленный на формирование команды и изучение возможностей каждого из участников.	Наличие команды, нацеленной на результат и социальные преобразования. Понимание каждого участника своих возможностей и своего вклада в общее дело.
3	Сформировать нормы и правила общения и взаимодействия в команде (далее в любой командной деятельности тренировать их соблюдение).	Навыки взаимодействия в процессе общей деятельности.
4	Обучить членов команды основам проектной деятельности.	Понимание специфики социального проектирования. Наличие необходимых знаний и сформированных навыков.
<i>Шаг 2. Изучение социальной ситуации</i>		
1	Собрать актуальную информацию социальной жизни региона	Объективное представление о социальной ситуации в местном сообществе, о реальных проблемах и ресурсах.
2	Проанализировать полученную информацию с точки зрения проблематики.	«Проблемной поле» - перечень проблем и потребностей.
3	Сделать прогноз различных вариантов развития ситуации: <ul style="list-style-type: none"> • При сохранении существующих тенденций; • В случае воздействия на них с целью оптимизации 	Прогнозы развития ситуации.
4	Составить подробный отчет о проведенном исследовании.	Систематизированные материалы отчета.
<i>Шаг 3. Выделение приоритетных социальных проблем.</i>		
1	Расставить проблемы по степени важности.	Выделение приоритетной проблемы.
2	Определить «аудиторию проекта» то есть целевую группу на, которую будет направлен социальный проект.	Список лиц и организаций, носителей проблемы, с которыми будет проходить основное взаимодействие в рамках реализации проекта.

3	Сформулировать социальную проблему/проблемы.	Четкая формулировка проблемы /проблем.
4	Определить причины существования данной социальной проблемы.	Перечень причин появления проблемы.
<i>Шаг 4. Определение цели и задач социального проекта</i>		
1	Сформулировать основную цель социального проекта.	Четкие формулировки цели проекта.
2	Провести процесс поиска методов и средств решения социальных проблем.	Проектное решение.
3	Сформулировать конкретные задачи, раскрывающие содержание работы по решению социальной проблемы.	Перечень конкретных задач решение которых приведет к достижению поставленной цели.
<i>Шаг 5. Составление плана работы и рабочего графика</i>		
1	Определить перечень основных мероприятий по осуществлению цели и задач проекта.	Письменный план работы.
2	Установить время проведения подготовительных и основных мероприятий проекта.	Письменный точный график выполнения плана.
3	Определить ответственных за каждый пункт плана.	Список ответственных за реализацию каждого пункта плана.
4	Составить перечень необходимых ресурсов (материальных, финансовых, человеческих) и источники их получения в виде таблицы.	Письменно оформленный список необходимых ресурсов и источников их получения.
5	Составить график выполнения всех пунктов плана в виде таблицы.	Письменно оформленный график работ.
<i>Шаг 6. Определение обязанностей и их распределение в команде.</i>		
1	Продумать и описать содержание обязанностей, необходимых для реализации плана проекта.	Перечень и описание должностных обязанностей.
2	Распределить обязанности между членами команды, которые будут непосредственно заниматься реализацией проекта.	Письменно оформленный список членов команды с указанием обязанностей каждого.
<i>Шаг 7. Составление бюджета</i>		
1	Определить источники поступления денежных средств.	Письменно оформленный конкретный перечень источников доходов с указанием сумм по каждой из них.
2	Составить перечень предстоящих расходов.	Список предполагаемых расходов в письменном виде с указанием сумм по каждому пункту.
<i>Шаг 8. Формирование общественного мнения</i>		
1	Создание благоприятной среды для реализации социального проекта.	Понимание общественностью и соответствующими органами сути предполагаемого проекта.

Глава 3. Специалист по связям с общественностью

3.1. Описание профессии «Специалист по связям с общественностью»



Деятельность специалиста по связям с общественностью находится на стыке рекламы, маркетинга, социологии, коммуникации и журналистики. Представители данной профессии работают не только в государственных, коммерческих организациях, но и в СО НКО. Появление в социальных учреждениях должности специалиста по связям с общественностью позволило в значительной степени усилить престиж социальной работы как помогающей профессии.

К наиболее значимым событиям появления данной профессии можно отнести: регистрацию в Москве общественной некоммерческой организации «Российская Ассоциация по связям с общественностью» (РАСО) (1991 г.); государственную регистрацию профессии «специалист по связям с общественностью» (2001 г.); внесение квалификационной характеристики «специалист по связям с общественностью» в «Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (2002 г.); традиции ежегодного празднования дня PR-специалиста (с 20 июня 2004 г.).

Рост востребованности специалистов в области связи с общественностью в некоммерческом секторе обусловлен следующими причинами:

- необходимостью принятия общественностью миссии социальной ответственности некоммерческих организаций;
- потребностью формирования каналов взаимодействия с потребителями социальных услуг, предоставляемых некоммерческими организациями социального профиля;

– необходимостью создания и поддержания оптимальных условий для привлечения различных ресурсов для эффективной деятельности СО НКО.

По предмету труда профессия специалист по связям с общественностью относится к профессиям типа «человек-человек», по характеру труда к творческим профессиям. Назначение данной профессии в СО НКО – разработка и сопровождение имиджа организации на рынке социальных услуг, а также формирование положительных контактов с общественностью.

По виду – это управленческая деятельность, направленная на установление взаимовыгодных, гармоничных отношений между организацией и общественностью.

В обязанности специалиста по связям с общественностью входит: разработка, планирование, бюджетирование и проведение коммуникационных стратегий, проектов, концепций, программ; создание текстового наполнения корпоративных информационных материалов, написание статей, слоганов, выступлений, буклетов, пресс-релизов, интервью, материалов по услугам и проектам; редактирование контента сайта; организация и проведения пресс-конференций, выставок, интервью, семинаров, презентаций, промо-акций и специальных мероприятий; координация деятельности по разработке и изготовлению полиграфической продукции; разработка креативной концепции рекламных материалов, рассылка новостей с размещением на основных новостных порталах; издание корпоративного журнала, газеты.

Для выполнения данных обязанностей специалист по связям с общественностью должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы, относящиеся к вопросам организации связей с общественностью;
- основы законодательства о средствах массовой информации и рекламе;
- международные и российские кодексы профессиональных и этических принципов в области связей с общественностью;
- методы проведения качественных и количественных социологических исследований;
- методику ведения мониторинга средств массовой информации;
- законы композиции и стиля рекламных сообщений, статей, обращений, публичных выступлений;
- методы анализа статистической информации;

- основы делопроизводства;
- методы и средства формирования и использования собственной базы данных организации;
- методы сбора и обработки информации с применением современных технических средств и компьютерных технологий.

Специалист по связям с общественностью реализует конкретные планы внутренней и внешней политики организации. Важнейшей задачей данного специалиста является постоянное взаимодействие и поддержание контактов с представителями средств массовой информации и общественности. Он готовит ответы на официальные запросы, следит за своевременным распространением информационных материалов о деятельности организации. Сферой его ответственности является подготовка и проведение брифингов, пресс-конференций, других мероприятий и акций информационно-рекламного характера, проводимых с участием представителей средств массовой информации и общественности.

При подборе специалиста по связям с общественностью организация может использовать внутренние или внешние источники подбора кандидатов. Внутренние источники предполагают использование уже существующих в организации кадровых ресурсов (совмещение обязанностей). В данном случае требуется гораздо меньше времени и затрат на адаптацию новых сотрудников. Однако в организации может не быть специалиста, который имеет профильное образование и необходимую квалификацию для совмещения функций специалиста по связям с общественностью, также у него может не быть опыта работы с данными функциональными обязанностями. На этом основании организации используют внешние источники подбора персонала (государственная служба занятости, высшие учебные заведения, поиск через профессиональные сообщества, рекрутинговые агентства).

При отборе специалиста по связям с общественностью для СО НКО необходимо руководствоваться следующими принципами:

- ориентация на сильные, а не на слабые стороны претендента и отбор не идеальных кандидатов, а наиболее подходящих для данной должности;

– отбор персонала следует прекратить, если требования оказались завышенными (если долго не получается найти подходящего специалиста), а сами требования пересмотреть;

– отказ в приеме новых специалистов независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;

– обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт; в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние).

К личностным и деловым качествам, которые учитываются при отборе на должность специалиста по связям с общественностью, относят такие качества, как: инициативность и общительность; оптимизм, доминирование положительных эмоций; предусмотрительность; пунктуальность, педантичность; самодостаточность; способность аргументировано отстаивать свое мнение; способность к переключениям с одной деятельности на другую; способность планировать свою деятельность во времени; стратегическое мышление; память: на лица, на семантику (смысл) текста, на слова и фразы, на цифры и даты и т.д.

Современный специалист по связям с общественностью – это «языковая личность», высококвалифицированный профессионал, обладающий аналитическими способностями и творческим потенциалом, способный эффективно устанавливать и поддерживать связи со всеми группами общественности, используя современные PR-технологии.

Процесс отбора претендентов на должность специалиста по связям с общественностью в СО НКО, в том числе из числа добровольцев, обычно проходит в несколько этапов. На предварительном этапе специалист по кадрам знакомится с документами претендента (характеристики, биография, послужной список, рекомендации). Затем происходит первичная беседа: собеседование, включающее проверку знаний, изучение предпочтений, амбиций (особенно у претендентов из числа добровольцев).

Для специалиста по связям с общественностью важным фактором при отборе является внешний вид, поскольку он выступает «лицом организации». Предпочтительный стиль одежды специалистов по связям с общественностью – деловой.

Аттестация специалиста по связям с общественностью проводится с целью определения соответствия работника занимаемой должности на основе оценки его профессиональной служебной деятельности, в целях наиболее рационального использования специалиста, повышения эффективности его работы и ответственности за порученное дело. Аттестация должна содействовать дальнейшему улучшению подбора и воспитанию кадров, повышению качества их труда и ответственности за порученное дело, повышению деловой квалификации, а также призвана способствовать решению вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда специалиста.

Традиционно целями аттестации специалиста по связям с общественностью являются:

- объективная оценка его деятельности и определение соответствия функционалу должностной инструкции;
- оказание содействия в повышении эффективности работы организации в целом;
- стимулирование профессионального роста специалиста.

При аттестации специалиста по связям с общественностью организация решает достаточно много задач, среди которых можно выделить:

- стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня профессиональной компетенции сотрудника;
- определение соответствия сотрудника занимаемой должности;
- выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей сотрудника;
- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки сотрудника;
- внесение предложений о перемещении кадров, освобождение сотрудника от должности, а также переводе на другую должность;
- проверка уровня знаний нормативных правовых актов и других документов, регламентирующих деятельность организации, подразделения, к которому прикреплен специалист по связям с общественностью, а также непосредственно деятельность самого специалиста;
- формирование высокопрофессионального кадрового состава.

Специальность «связи с общественностью» чрезвычайно насыщена, многообразна и инновационна. В связи с чем требует постоянного совершенствования и поддержки знаний. Специалисты, работающие в данной профессии, должны в течение 3 лет проходить переподготовку или повышение квалификации, поскольку постоянно появляются новые технологии PR деятельности, происходит обновление знаний и опыта.

Социальные компетенции специалиста по связям с общественностью включают с себя:

- приверженность этическим нормам;
- способность к генерации новых идей (творчеству);
- способность к погашению конфликтов, обеспечение социальной сплоченности коллектива, толерантность;
- владение приемами профессионального и межличностного общения;
- владение коммуникативными навыками, умение работать в команде, в том числе междисциплинарной;
- способность воспринимать различия этнических особенностей, традиций и культуры, работать в кросс-культурном пространстве;
- умение работать на международном уровне.

Общепрофессиональные компетенции специалиста по связям с общественностью включают с себя:

- умение использовать современные информационные технологии для получения доступа к источникам информации, приема, хранения и обработки полученной информации, способность к преобразованию информации, владение массмедийными, мультимедийными технологиями, компьютерной грамотностью, электронными интернет-технологиями;
- умение использовать глобальные источники знаний;
- мотивация к обучению на протяжении всей жизни;
- владение методологическими навыками, способность к синтезу.

К специальным компетенциям специалиста по связям с общественностью относят:

– способность осуществлять функции специалиста по связям с общественностью в государственных, общественных, коммерческих структурах, средствах массовой информации (СМИ), социальной сфере;

– владение навыками организации работы пресс-центра, пресс-службы, отдела печати, отдела по связям с общественностью, отдела рекламы, центра общественных связей;

– умение планировать и осуществлять рекламные, информационные и пропагандистские кампании и мероприятия;

– умение использовать методику и технику проведения опросов общественного мнения;

– знание основ речи, ее видов, правил речевого этикета и ведения диалога, законов композиции и стиля, приемов убеждения;

– обладание знаниями и базовыми навыками создания текстов и документов, используемых в сфере связей с общественностью, владение навыками литературного редактирования;

– обладание навыками общения, умение устанавливать, поддерживать и развивать межличностные отношения, деловые отношения с представителями различных государственных, финансовых, общественных структур, политических организаций и СМИ;

– умение обсуждать проблемы, отстаивать свою точку зрения, объяснять сущность явлений, событий, процессов, делать выводы, давать аргументированные ответы.

В современной конкурентоспособной социальной организации специалист по связям с общественностью может осуществлять следующие виды деятельности: информационно-творческую; коммуникационную; управленческую; аналитическую; культурно-просветительскую; организационно-рекламную.

3.2. Особенности PR деятельности в СО НКО



Основной целью PR-деятельности в СО НКО является создание благоприятного отношения к организации, микросреды (сотрудников) и макросреды (непосредственного окружения организации). Инструменты PR в некоммерческих организациях позволяют:

- увеличить популярность миссии организации;
- разработать каналы коммуникации с целевой аудиторией;
- создать и поддержать благоприятный климат для привлечения инвестиций;
- способствовать созданию и сохранению общественно-политического климата, который благоприятствует реализации миссии организации;
- информировать и стимулировать главные движущие силы данной организации (служащих, добровольцев, попечительский совет) к непрерывной и продуктивной деятельности на поддержку миссии организации, ее глобальных целей и задач.

PR деятельность делится на внутреннюю и внешнюю, где внутренняя деятельность – это корпоративный PR, главной задачей является создание положительного климата и творческой атмосферы внутри организации. Внешняя PR деятельность включает в себя: текущие мероприятия по связям с общественностью, главной целью которых является поддержание уже сформированного отношения общественности к НКО на должном уровне и планомерное развитие этих отношений. Для реализации PR-технологий используются различные средства, включая связь со средствами массовой информации, распространение информации познавательно-событийного характера (обеспечивающее создание благожелательного фона для

восприятия организации, ее услуг), публичность, открытость информации об организации, направлениях ее деятельности, участие представителей организации в работе съездов и конференций по социальной проблематике и т. д.

К наиболее востребованным мероприятиям по связям с общественностью относят:

- *Приглашение* – текст о важном событии в жизни организации, в котором адресату (конкретному лицу или организации) предлагается принять участие.

- *Поздравление* связано со знаменательным событием, оно адресуется целой группе от имени субъекта и используется в системе PR-коммуникаций.

- *Письмо* – это обращение к узкой целевой группе общественности, поводом для которой является событие в жизни организации и в котором содержится комментарий к социально значимой проблеме, ситуации, действию.

- *Статья* – текст PR-характера, написанный работником газеты или журнала по заказу организации.

- *Пресс-ревью* – это комбинированный PR-текст, представляющий собой подборку копированных и сброшюрованных материалов печатных СМИ, освящающих деятельность организации. Он предназначен преимущественно для внутриорганизационных коммуникаций и служит средством обратной связи в акте PR-коммуникаций.

- *Лист вопросов-ответов* позволяет выигрышно позиционировать организацию по отношению к актуальным для общественности проблемам через соответствующие ответы, тексты которых составляются заранее сотрудниками PR-структур.

- *Факт-лист* – краткий документ, представляющий дополнительные по отношению к сообщаемым в оперативных текстах факты, подробности того или иного события, касающегося организации.

- *Библиография* – опорная селективная информация биографического характера об организации, соответствующая наращиванию его публичного капитала.

- *Байлайнер* – авторская статья, посвященная событию, имеющему отношение к организации. Способствует наращиванию маркетинговых ресурсов организации через референтность автора.

- *Пресс-релиз* – основной жанр PR-текста, содержащий предназначенную для прессы актуальную оперативную информацию о событии, касающемся организации.

- *Объявление* – короткий релиз, состоящий из нескольких предложений. Объявление может быть по поводу существующих в организации вакансиях, изменения адреса организации, проведения встреч и т.п.

- *Релиз-пояснение* – текст к фотографии, схеме, таблице, диаграмме. Его задача – пояснить смысл сообщения в единстве текста и визуальной формы.

- *Выставка* – демонстрация ресурсов, средств и услуг, имеющихся в распоряжении организации.

- *Ярмарка* – форма массовой демонстрации образцов товаров, услуг, идей, условий и средств производства, предоставляющая экспонентам возможность рекламировать образцы своих услуг с целью заключения сделок и выстраивания взаимовыгодных партнерских отношений.

- *Спонсоринг* – некоммерческая деятельность бизнес-субъекта, опирающаяся на идеологию маркетинга и направленная на формирование благоприятного образа спонсора путем поддержки идей и проектов социально-культурной направленности, инициированных различными государственными учреждениями, общественными объединениями и физическими лицами.

- *Конференция* – большое собрание, совещание представителей разных учреждений, стран, групп.

- *Презентация* – демонстрация услуги или товара, организации, проекта, сопровождающаяся театрализованным представлением, фуршетом.

- *Мероприятия событийного характера* — это мероприятия, рассчитанные на доведение до целевых аудиторий конкретных обращений с целью произвести тот или иной коммуникационный эффект, бывают различных видов.

В социальной сфере наибольшую популярность получили *три группы пропагандистских мероприятий*. К мероприятиям, связанным с организацией свободного времени, относят развлекательные программы, концерты, инсценировки, проводимые социальными и некоммерческими организациями под различными девизами. Пропагандистские мероприятия, как правило, приурочены к какому-либо важному для организации событию или дате (юбилею, открытию или закрытию выставки и т.д.). Мероприятия, связанные с научно-образовательными программами,

ориентированы на познавательную реакцию аудитории и информационный обмен (лекции, семинары, конференции, симпозиумы и т. д.).

К наиболее эффективным направлениям PR в социальной сфере можно отнести организацию мероприятий событийного характера. Например, выставки как направление связей с общественностью формируют естественную пространственную и предметную среду для ознакомления населения, представителей делового мира с культурным и социальным потенциалом регионов и отдельных организаций. Привлекательность выставок в социальной сфере состоит в том, что в них одновременно участвуют потребители, спонсоры, внешние эксперты, что дает возможность организациям параллельно решать проблемы сбыта, определять круг спонсоров и партнеров. На сегодняшний день многие российские некоммерческие организации принимают достаточно активное участие в различного рода выставках как на региональном, так и на федеральном уровне.

Актуальным направлением деятельности специалиста по связям с общественностью в социальных организациях является *спонсоринг*. Спонсоринг — это некоммерческая деятельность бизнес-субъекта, опирающаяся на идеологию маркетинга и направленная на формирование благоприятного образа спонсора путем поддержки идей и проектов социально-культурной направленности, инициированных различными государственными учреждениями, общественными объединениями и физическими лицами.

Целями мероприятий спонсоринга могут быть:

- достижение и сохранение контактов, взаимодействие с конкретными целевыми группами;
- повышение уровня известности организации;
- создание имиджа организации и/или продукта, товара или услуги.

Основными задачами спонсоринга являются: поиск социальных групп – потенциальной аудитории проектов, проблематика которых обладает максимальным маркетинговым ресурсом; разработка программ, с максимальной эффективностью способствующих наращиванию социально-культурных ресурсов инициатора проекта; выстраивание партнерских отношений с различными социальными силами и субъектами бизнеса, заинтересованными в совместной реализации социального проекта.

Направления спонсоринга

Направления спонсоринга	Задачи маркетинговых коммуникаций
Спонсоринг на целевых клиентурных рынках	<ul style="list-style-type: none"> • формирование осведомленности об организации-спонсоре; • напоминание об уже известной организации; • создание или укрепление благоприятного имиджа организации-спонсора.
Спонсоринг в сфере формирования общественного мнения	<ul style="list-style-type: none"> • создание в обществе положительного имиджа организации-спонсора; • демонстрация финансовой устойчивости организации и ее надежности; • информирование о приоритетности конкурентоспособности товаров или услуг организации-спонсора.
Спонсоринг (внутренний) по мотивации труда сотрудников организации-спонсора	<ul style="list-style-type: none"> • мотивация труда сотрудников; • стимулирование новых производительных методов труда и технологий; • создание положительного образа организации у поступающих на работу; • привлечение к сотрудничеству с фирмой-спонсором способных и талантливых людей.

Специалистам по связям с общественностью некоммерческих организаций необходимо учитывать, что организация бизнес-сферы, выбрав объект для спонсорского вложения капитала, решает сразу несколько задач:

- создает благоприятный имидж и улучшает репутацию бизнес-организации;
- увеличивает число информационных потоков;
- демонстрирует свою надёжностью, финансовое благополучие в конкурентной среде;
- привлекает участников спонсируемых акций к собственным проектам;
- приобретает дополнительную возможность рекламы;

- получает возможность лоббирования своих интересов в политических кругах;
- создает благополучное окружение, оздоравливает обстановку в регионе, где работает;
- улучшает внутренний климат в коллективе.

Социальный *спонсоринг* заключается в оказании поддержки лицам, организациям, общественным движениям в достижении социально значимых целей. Эта область спонсоринга находится на стадии формирования и характеризуется наименьшей долей охвата (около 7 % общих затрат на спонсоринг).

К основным задачам социального спонсоринга относят:

- развитие социальной инфраструктуры региона;
- образование (оказание помощи школам, вузам, финансирование конкретных образовательных проектов, учреждение именных стипендий);
- проведение научных исследований в области социальных проблем;
- поддержку муниципальных нужд (решение проблем города);
- поддержку незащищенных категорий населения.

Условием успешной реализации программ социального спонсоринга является знание типичных проблем социальных групп и общностей, которых можно рассматривать в качестве целевых групп социальных проектов.

Востребованным направлением деятельности специалиста по связям с общественностью сегодня является поддержка «электронного имиджа» социальной организации. Из информации на сайте обычно можно получить полную информацию о деятельности некоммерческой организации, ее истории, программам и проектах, контактную информацию, что может привлечь новых партнеров, спонсоров, сформировать положительный имидж организации у широкого круга общественности, привлечь внимание к своей деятельности заинтересованных лиц, людей, которые могут оказаться полезными в дальнейшем.

Специалисты (разработчики web-ресурсов) выделяют следующие особенности логической структуры интернет-ресурсов некоммерческих организаций:

- направленность PR-деятельности в большей степени на спонсоров, потенциальных партнеров и на СМИ, а не на клиентов, так как первичная целевая

аудитория НКО, как правило, маргинальные слои населения, не имеющие доступа к средствам электронной коммуникации;

- ориентация на продвижение социально-значимой деятельности, а не конкретных товаров и услуг;
- примат эстетических стандартов;
- стремление к «прозрачности» в представлении деятельности;
- тенденция к переходу от аналитических материалов к проблемным статьям;
- построение клиент-центрированных разделов с учетом принципов социальной работы.

Используя современные технологии PR и общественной пропаганды, организации некоммерческой сферы могут решить широкий круг проблем относительно небольшими затратами. К методам проведения пропаганды в социальной сфере можно отнести размещение информационных статей в массовых печатных изданиях (газеты, журналы), распространение важных сведений посредством радио- и телевизионных программ, информацию на сайтах организации.

Специалист по связям с общественностью в соответствии с общей профессиональной и специальной подготовкой может осуществлять следующие виды деятельности: информационно-творческую, социально-психологическую, информационно-коммуникационную, информационно-управленческую, информационно-аналитическую, информационно-референскую, культурно-просветительскую, организационно-рекламную.

Глава 4. Методист, тренер, игротехник

4.1. Содержание деятельности методиста



Развитие социальной организации определяется не только административным управлением, но и, в значительной мере, методической поддержкой принимаемых решений. Для преодоления проблем, возникающих в ходе текущей деятельности организации, для достижения ее стабильного функционирования и качественного развития нарастает потребность в научно-методическом обеспечении работы сотрудников. Методическая деятельность связана с планированием, конструированием нестандартных управленческих и организационных решений. Поэтому методическая работа относится к творческим видам деятельности.

Методист – это специалист, оказывающий инструктивно-методическую помощь персоналу организации в разработке новых и совершенствованию существующих профессиональных технологий деятельности. К его обязанностям относят прогнозирование и планирование подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников организации с учетом запросов. Главная задача методиста как управленца состоит в том, чтобы получить идеи решения поставленной проблемы от сотрудников, обеспечив затем коллективную деятельность на всех этапах ее реализации, мобилизуя творческий и интеллектуальный потенциал персонала организации. Методист помогает специалистам организовать коллективную работу, выработать предложения по улучшению качества социального сопровождения клиентов, ориентируясь на лучшие практики социальной работы.

Основными должностными обязанностями методиста являются:

- анализ запросов руководителей и персонала организации по различным аспектам деятельности;
- участие в составлении учебных и тренинговых программ;
- проведение семинаров, конференций, тренингов, стажировок;
- ознакомление с новой профессиональной литературой;
- организация обучающей деятельности персонала организации;
- составление расписания для программ повышения квалификации;
- закупка учебных и сопутствующих материалов, специального оборудования;
- участие в подборе профессиональных кадров.

В зависимости от специализации, обязанности методиста могут варьироваться от управленческого, организационного функционала до научно-методической деятельности. Так, изучение и анализ деятельности сотрудников организации помогают методисту правильно организовать поэтапное сопровождение по внедрению передового опыта с учетом готовности персонала к восприятию новшеств. Актуальными направлениями методической работы в социальном учреждении являются внедрение новых технологических разработок, развитие и саморазвитие профессионального мастерства каждого сотрудника организации. При организации методической работы по обеспечению и поддержке инновационной деятельности существует ряд проблем, наиболее частые – неприятие новшеств частью специалистов, недостаточность информационного обеспечения инноваций в социальных организациях.

Целью методического сопровождения по внедрению инновационных технологий является повышение мотивации сотрудников организации к развитию творческого потенциала, повышению эффективности социальной деятельности путем вовлечения сотрудников в процесс созидания, апробирования и внедрения новых форм и методов работы. Эффективность работы сотрудников с клиентами непосредственно связана с их уровнем профессиональной подготовки: профессионализм в социальной работе – это постоянно поддерживаемые на высоком уровне знания, умения и навыки сотрудников, обеспечивающих квалифицированное содействие людям в решении их жизненных проблем. При разработке эффективной системы методической работы учитываются задачи, стоящие перед организацией,

количественный и качественный состав специалистов, их затруднений, проводится анализ текущих и конечных результатов деятельности.

Деятельность социальных организаций многофункциональна, что требует высокого уровня технологичности методического обеспечения деятельности сотрудников. Типовой технологический цикл внедрения новшества включает следующие этапы:

Мотивационно-целевой этап – определение критериев отбора социальных технологий, цели внедрения технологии; прогнозирование изменений, связанных с инновационной деятельностью. (Задача методиста – помочь развитию заинтересованности к реализации новшества и обеспечить соответствующую квалификацию персонала).

Инновационно-поисковый этап включает в себя поиск и отбор нововведений с учетом результативности новизны, нормативно-правовой базы. (Задача методиста на данном этапе – обеспечение персонала соответствующими тематическими материалами).

Обучающий этап направлен на повышение профессионального мастерства, уровня профессиональной компетентности специалистов организации. (Методист организует семинары, практикумы, деловые игры, мастер-классы. Он готовит специальную литературу, занимается обеспечением образовательного процесса персональными компьютерами, интерактивными досками, проекторами и т.д.)

Практический этап внедрения инноваций включает в себя разработку социальных программ, включая обучающие и тренинговые программы. (Задача методиста – подбор информационного и практического материала, форм, методов, приемов работы с клиентскими группами, обеспечение психологической поддержки специалистов для достижения ими эффективности результата профессиональной деятельности).

Аналитический этап инновационной деятельности организации (Задача методиста – организация мониторинга и экспертизы эффективности работы команды специалистов). Анализ эффективности деятельности может проводиться по следующей схеме:

- результаты начальной диагностики;

– результаты выполнения мероприятий (выполнен или не выполнен в %; какие методы и приемы использовались, описание наиболее интересных и эффективных мероприятий по разделам);

– оценка создания условий и обеспечения ресурсами (разработаны ли конспекты по всем мероприятиям; наглядный и дидактический материал);

– результаты заключительной диагностики (результаты в % сравнительной диагностики);

– определение эффективности программы в целом.

Организация опытно-экспериментальной работы в социальных организациях позволяет достичь высокого качества социального обслуживания населения, выявлять и обобщать опыт лучших и доводить его до сотрудников. Для этого необходимо прогнозирование, планирование повышения квалификации сотрудников в системе непрерывного социального образования. Для обеспечения этой задачи методист осуществляет связь с различными образовательными институтами в соответствии с образовательными запросами сотрудников. Важным направлением работы методиста социальной организации является оптимизация разработанных ранее программ и оперативное внесение изменений в учетно-отчетную документацию, в том числе и с учетом обеспечения безопасности персональных данных. С учетом ответственности и многофункциональности данного вида деятельности при приеме на работу учитываются следующие характеристики:

– уровень образования;

– опыт работы в сфере образовательных услуг;

– коммуникативные способности и организационные навыки;

– уверенное пользование ПК, а также к требованиям могут быть отнесены знание иностранных языков, бухгалтерии, наличие профессионально важных качеств (умение быстро принимать решения, аналитические способности, организаторские способности, практицизм, развитая интуиция, хорошая память, психологическая устойчивость, жизнерадостность, высокий уровень культуры, активность, креативность). К обязательным качествам специалиста в данной области профессиональной деятельности относят порядочность, высокий уровень ответственности и моральной устойчивости, честность, способность к сопереживанию, аккуратность, организованность, чувство такта и соблюдение норм педагогической этики.

4.2. Особенности деятельности тренера



Тренинг по цели можно рассматривать как передачу технологий действия; по форме – как интерактивное обучение, в котором участники активно взаимодействуют друг с другом и тренером; по содержанию – как определенную концепцию реальности. Разработка и проведение тренингов относится к деятельности тренера, которая представляет собой творческий вид деятельности. Многофункциональность тренерской работы проявляется в различных функциональных ролях, к которым можно отнести:

1. Роль активного руководителя (инструктора, учителя, режиссера, инициатора, опекуна).
2. Роль аналитика (лицо, которое характеризуется дистанцированием от участников группы и личностной нейтральностью к происходящему).
3. Роль комментатора происходящих событий.
4. Роль посредника (не берущего на себя ответственность эксперта за происходящее в группе, но периодически вмешивающегося в групповой процесс и направляющего его).
5. Роль члена группы (аутентичное лицо со своими индивидуальными особенностями и жизненными проблемами).

Работа тренера подразумевает постоянную аналитическую работу с группой и над самим собой. Объектами анализа являются план работы, уровень развития и сплоченности группы, взаимоотношения между участниками, состояния каждого участника группы, его отношения к себе, к другим, к тренингу, состояние самого тренера. К личностным чертам, желательным для тренера относятся:

- открытость отличным от собственных взглядам и суждениям, гибкость и терпимость;
- эмпатичность, восприимчивость, способность создавать атмосферу эмоционального комфорта;
- аутентичность поведения, т.е. способность предъявлять группе подлинные эмоции и переживания;
- энтузиазм и оптимизм, вера в способности участников группы к изменению и развитию;
- уравновешенность, терпимость к фрустрации и неопределенности, высокий уровень саморегуляции;
- уверенность в себе, позитивное самоотношение, адекватная самооценка, осознание собственных конфликтных областей, потребностей, мотивов;
- богатое воображение, интуиция;
- высокий уровень интеллекта.

Данные качества необходимы тренеру для адекватного запросу персонала тренинговых занятий как интерактивных методов обучения, тщательного проведения занятий для получения желаемых результатов. Как правило, акцент ставится на развитие у участников группы значимых для них форм социального поведения.

Тренинг как метод обучения определяется по-разному:

- как способ коррекции имеющейся у человека модели управления своей деятельностью;
- как метод создания новых (или развитие уже существующих) функциональных образований, управляющих поведением и др.;
- как группа методов развития способности к обучению и овладению любым сложным видом деятельности;
- как часть планируемой активности организации, направленной на увеличение профессиональных знаний и умений, либо на модификацию аттитюдов и социального поведения персонала способами, сочетающимися с целями организации и требованием деятельности;
- как средство воздействия, направленное на развитие знаний, социальных установок, умений и опыта в области межличностного общения, средство развития компетентности в общении, средство психологического воздействия;

– как обучение технологиям действия на основе определенной концепции реальности в интерактивной форме.

Специфическими чертами тренинга как групповой формы обучения являются:

- соблюдение определенных принципов групповой работы;
- наличие постоянной группы (обычно от 7 до 15 человек), периодически собирающейся на встречи или работающей непрерывно в течение нескольких дней;
- определенная пространственная организация (чаще всего работа в одном и том же отдельном помещении, когда участники большую часть времени сидят в кругу);
- акцент на взаимоотношениях между участниками группы, которые развиваются и анализируются в ситуации «здесь и теперь»;
- вербализованная рефлексия по поводу собственных чувств и происходящего в группе;
- нацеленность на психологическую помощь участникам группы в саморазвитии, которая исходит не только от ведущего, но и от самих участников.

Групповой процесс рассматривается как процесс воздействия тренинга на группы в целом или на отдельных ее членов. Оптимальная роль тренера в группе опирается на нарастающую готовность группы самостоятельно работать и на способность тренера замечать эти изменения, а также на его готовность не мешать этим процессам. Роль тренера настолько пассивна, насколько группа готова работать сама, при этом тренер всегда готов помогать группе, если это необходимо. Он не выполняет какую-то определенную роль, а просто корректирует работу группы.

Общими принципами отбора для любых тренингов являются добровольность участия и личная мотивация участников. Основной вопрос при составлении группы – в какой степени и по каким признакам она будет однородной. Считается, что группы с гомогенным составом участников больше подходят для решения конкретных, специфических проблем, а смешанные группы – для решения межличностных проблем, личностного роста. Например, пожилые люди, находясь в одной группе, могут более целенаправленно обсудить свои специфические, связанные с возрастом проблемы: одиночество, изоляцию, потерю смысла жизни, разные недомогания и т.п.

Сходство проблем позволяет более открыто и глубоко обсуждать актуальные темы, способствует более быстрому возникновению групповой сплоченности, однако

в группах, ориентированных на углубленное понимание себя и своих отношений, желательно достаточное разнообразие участников и личной проблематики. Различия между участниками увеличивают психотерапевтический потенциал группы. Кроме того, смешанная группа больше соответствует обычной жизненной среде участников, поэтому приобретенные в ней навыки межличностного поведения легче переносить в реальную жизнь. Чем разнообразнее индивидуальные стили поведения, мышления, переживания в психотерапевтической группе, тем эффективнее используются возможности личностного изменения. Различия в возрасте участников позволяют взглянуть на проблемы с позиций разного возраста. Нежелательно участие в одной группе лиц, имеющих служебные (в особенности руководство – подчинение) и некоторые иные связи, поскольку особенности их межличностных отношений могут оказать негативное влияние на динамику психотерапевтической группы.

Как показывает практика, наиболее востребованными для персонала являются:

Социально-психологический тренинг, ориентированный на использование активных методов групповой социально-психологической работы с целью развития компетентности в общении. Его базовые методы – групповая дискуссия и ролевая игра в различных сочетаниях и модификациях.

Тренинг социальных навыков – направлен на повышение социальной компетентности клиентов в повседневной жизни и конкретизируется в тех или иных сферах (домашнее хозяйство, работа, свободное время и т. д.). К основным видам жизненных умений, которым обучаются в группе, относят управление эмоциями, планирование ближайшего и отдаленного будущего, принятие решений, родительские функции, коммуникативные способности, уверенное поведение.

Проведение данных тренингов основывается на следующих (общих для многих видов тренингов) принципах:

1. *Принцип активности* предполагает вовлечение участников тренинга в специально разработанные действия: выполнения специальных упражнений, наблюдение за поведением других участников тренинга, готовность к действиям в любой момент.

2. *Принцип творческой позиции* заключается в раскрытии творческого потенциала каждого участника тренинга через осознание своих личных возможностей, ресурсов, особенностей. Для этого создается среда тренинга, которая

характеризуется проблемностью, дает возможность осознать, апробировать, тренировать способы поведения, экспериментировать с ними.

3. *Принцип осознания поведения* характеризуется переводом поведения участников с импульсивного на объективный уровень. Средством осознания себя и своего поведения в ходе тренинга является обратная связь.

4. *Принцип партнерского общения* предполагает учет интересов всех участников взаимодействия, их чувства, эмоции, переживания, признание ценности личности другого человека, его эмоций и переживаний. Реализация принципа возможна в атмосфере безопасности, открытости, доверия, эксперимента с правом на ошибку (данный принцип тесно связан с принципом творчества).

Тренинги принято относить к современным технологиям, однако эта технология имеет более полувека истории. Предтечей тренингов принято считать так называемые Т-группы, основанные учениками К. Левина в середине 40-х годов прошлого века. Успех Т-групп был настолько значителен, что привел к формированию Национальной лаборатории тренинга (США). Именно в этой лаборатории было положено начало обучению менеджеров навыкам эффективной коммуникации, разрешения конфликтов, принятия решений.

Сегодня тренинговые программы для персонала социальных организаций представлены различными методами, включая дебаты, мини-лекции, кейс-стади, психогимнастические упражнения. Дебаты – это свободное высказывание, обмен мнениями по предложенному тематическому тезису. Участники дебатов приводят примеры, факты, аргументируют, логично доказывают, поясняют, дают информацию и т.д. Процедура дебатов не допускает личностных оценок, эмоциональных проявлений. Обсуждается тема, а не отношение к ней отдельных участников. В этом смысле дебаты приучают участников к культуре устного выступления, умению слушать и слышать других, оцениванию собственных возможностей.

Кейс-стади (от англ. case study) – техника обучения, использующая описание реальных (или близких к реальности) конкретных ситуаций. В ходе применения данного метода в тренинговом процессе развитие получают следующие навыки: аргументации, презентации, убеждения, командного взаимодействия, принятия решений.

К психогимнастическим упражнениям относят широкий круг упражнений (письменные и устные, вербальные и невербальные). Они могут выполняться в небольших группах по 2-3 человека или всеми членами группы вместе, быть специализированными и воздействовать преимущественно на ту или иную психическую характеристику, например, память или внимание, могут носить более универсальный характер, оказывать более генерализованное воздействие.

Мини-лекция – это устное представление одной конкретной темы. Мини-лекция составляется по всем законам жанра на основе композиции выступления, состоит из трех частей: вступление, основная часть, заключение.

При использовании данных методов основной упор делается на развитие у слушателей навыков работы в группе, где они учатся анализировать проблемы совместно с коллегами, сопоставлять различные точки зрения, искать общие решения. Кроме того, в ходе обучения слушатели учатся выявлять проблемные области, мешающие успешной работе, вырабатывают пути решения выявленных проблем.

К правилам групповой работы относят следующие положения:

- правило единой формы обращения друг к другу, это позволяет создавать климат доверия в группе среди ее членов;
- правило «здесь и теперь». В группе можно пользоваться только той информацией друг о друге, которую человек предоставляет о себе сам за время групповой работы;
- правило конфиденциальности всего происходящего. Все, что происходит во время тренинга, ни под каким предлогом не разглашается и не обсуждается вне тренинга;
- правило персонификации высказываний;
- правило эмоциональной открытости. Участники должны выразить свои чувства, чтобы они стали достоянием группового опыта;
- правило «СТОП». Каждый имеет право сказать: «У меня есть чувство, но я не хочу о нем говорить, мне больно». Это переживание также становится частью группового опыта, что вызывает новые чувства и новые перспективы групповой работы;

– правило искренности. Говорить следует только о своих реальных чувствах, а не о тех, которые могут кого-то утешить, кому-то польстить, или просто кажутся уместными согласно общепринятому в быту этикету;

– правило уважения к говорящему. Когда кто-то говорит, необходимо внимательно слушать и не перебивать, давая возможность высказаться;

– правило «Не опаздывать!» Во время занятий группы создается некоторое энергетическое поле, которое надо беречь. Опоздавающие или попусту болтающие участники «разрезают» его и снижают эффективность работы всей группы;

– правило «Не давать советов, не выставлять диагнозов и оценок».

4.3. Игротехник (описание профессии)



Как специалист, игротехник реализует игротехнический вид деятельности, связанный с решением управленческих задач в игровой форме. Данный вид деятельности можно рассматривать как тип управления, связанный с решением фиксированных игровых задач специалистами организаций, которые представляют собой игровую группу для коррекции действий, общения, коммуникации, самоопределения и т.д.

Любое игровое общество – коллектив, выступающий применительно к каждому игроку как организация и коммуникативное начало, имеющее множество коммуникативных связей.

С помощью игры можно конструировать и создавать воображаемое пространство, мнимые ситуации и их ролевое сопровождение и путем замещения воплощать нереализованные желания, формирующие фрустрационный комплекс. Удовлетворение и эмиссия положительных эмоций при игровой деятельности являются важным фактором, нейтрализующим фрустрацию субъекта.

Применение игротехники в деятельности социальных организаций игровых технологий позволяет приобретать навыки уверенного поведения в сложной обстановке, повысить точность и внимание при выполнении конкретных обязанностей, приучает быстрее осознавать и анализировать результаты своей деятельности. Игровая технология способствует углубленному пониманию внутренних закономерностей изучаемого объекта или процесса, позволяет увидеть результаты собственных действий, понять и проанализировать допущенные ошибки, в том числе и те, которые были сделаны другими участниками взаимодействия. Механизм использования игровых технологий детерминирован начальным индивидуально-психологическим состоянием человека и имеет две основные схемы осуществления: 1) активность-пассивность; 2) пассивность-активность. Первая схема характеризует процесс использования активных форм игровых технологий в разрушении фиксированных установок с последующим переходом к пассивным игровым формам.

Не существует уникальной игры, пригодной для всех обучаемых и групп, необходима ее адаптация к конкретным условиям проведения. Игре принадлежит доминирующая роль в психологическом развитии человека. Она выступает как подготовительная к труду форма деятельности, в которой формируется индивидуальное сознание. Применение игры, активного средства обучения на занятиях по социальной коммуникации, помогает разрушить шаблоны в преподавании и обеспечить условия для психологической перестройки обучаемых. Этот перечень может быть дополнен и другими преимуществами игрового метода: имитация целостных процессов в их развитии и динамике, отсутствие потребности в искусственной мотивации, взаимная активность экспериментатора и игроков, регламентация и творческое преобразование социальных взаимоотношений в ценностно-этическом и функционально-ролевом планах.

Развивающая функция игры, а также ее отличительные особенности в осмысленности деятельности, заключающие в себе правила поведения и элемент условности, обусловили использование ее как мощного средства практической познавательной деятельности, сочетающего единство формы приобретения знаний, средства действенного их освоения и способа перехода от теории к знанию.

Особое значение имеет положение о воздействии игры как активизации умственной и познавательной деятельности, т.к. учебная игра может использоваться с целью:

- усвоения концептуальных и фактологических знаний, усвоения определенных знаний различного характера в целом, совершенствования навыков и умений (особенно при решении конкретных проблем и принятия самостоятельных решений);

- осуществления самотренировки в применении знаний, навыков и умений, приобретенных ранее в процессе реабилитации.

- Игра обладает предсказуемостью; она диагностичнее, чем любая другая деятельность человека, во-первых, потому, что индивид максимально проявляет себя в игре (интеллект, творчество); во-вторых, игра сама по себе – это особое поле самовыражения.

Большинству игр присущи четыре главные черты:

- свободная развивающая деятельность;
- творческий, в значительной мере импровизационный, очень активный характер этой деятельности;

- эмоциональная приподнятость деятельности, соперничество, состязательность, конкуренция и т.п.;

- наличие прямых или косвенных правил, отражающих содержание игры, логическую или временную последовательность ее развития.

Наиболее востребованные в социальной практике проблемно-ориентированные и ролевые игры.

В *проблемно-ориентированной деловой игре* все равны, административные должности на период игры «ликвидируются», никто не должен пользоваться каким-либо преимуществом. Разрешается высказывать любые идеи, однако в процессе игры совершенно недопустима критика личности. На этой базе постепенно формируются

взаимоотношения, которые сближают разные взгляды, мнения, опыт и позволяют вырабатывать нечто целое. Такая технология позволяет глубоко вникнуть в проблему, обеспечить взаимопонимание между людьми и достигнуть единства социального действия, способного переломить ситуацию, разрешить кризис или создать принципиально новое решение актуальной проблемы.

Ролевая игра может использоваться как самостоятельный метод или в качестве компонента других методов, (метода проектов, контекстного метода). Кроме того, ролевая игра используется при научном исследовании защиты проекта. В ролевой и деловой игре проблемной направленности неперенным условием является опора на знания, имеющиеся факты, опыт в данной предметной области и смежных областях. Участники игры не могут опираться только на собственную интуицию и воображение, они должны продемонстрировать свою эрудицию в данном вопросе и соответственно строить деятельность своего персонажа. В деятельности они должны продемонстрировать знание контекста проблемы.

К характерным признакам ролевой игры проблемной направленности относят:

1. Наличие в предлагаемой проблемной ситуации реальных профессиональных знаний и умений для принятия решений.

2. Наличие компетентного специалиста в качестве участника игры, осуществляющего координацию действий всех участников.

3. Моделирование сопутствующих атрибутов реальной профессиональной деятельности — обстановки, социально-психологической установки взаимоотношений действующих участников: руководитель—подчиненный; специалист — помощник и т.п.

4. Альтернативность решений. Деятельность участников ролевой игры оценивается по следующим параметрам: эффективность принимаемых участниками игры решений; активность участников игры; оригинальность, творческий подход к поиску выхода из создавшейся проблемной ситуации; использование интеллектуальных умений критического мышления; достоверность моделируемой ситуации, предпринимаемых действий участников игры, их взаимодействия и контексте данной ситуации.

5. Наличие единой коллективной цели у игроков: они должны выступать одной командой, поскольку от их компетентных действий зависит успех

поставленной задачи. Ошибки допустимы (они не приводят в данном случае к реальным потерям), но нежелательны, поскольку демонстрируют недостаточную профессиональную компетентность игроков.

6. Наличие и распределение ролей подчинено основному сценарию, связанному с моделированием ситуации реальной профессиональной деятельности.

В ролевых играх немаловажное значение приобретает сопровождающий фон: иллюстрации, фотографии, видеоклипы, слайды, схемы, диаграммы (как работает автоматическая система регулирования или этапы ее регулировки) – все виды наглядности. В зависимости от сценария игры, ее сюжета возникает необходимость показать, где будет происходить действие, кто в нем участвует. Ролевые игры проблемной направленности носят продуктивный характер, что выражается в имитации, моделировании социально значимых отношений между участниками игры, в умении применять знания, творчество, практические умения в различных областях в моделируемых ситуациях.

При формировании ролевых игр игротехнику необходимо:

1. Адаптировать содержание, тип и структуру ролевой игры под индивидуальные различия уровня подготовки, чтобы участники получили наибольший эффект от ее проведения, иначе ролевая игра может быть unsuccessful в силу одного или нескольких следующих факторов:

– участник игры может усвоить паттерны поведения, которые не соответствуют его личности. Они будут выглядеть в его исполнении искусственно и не будут приводить к успеху в его производственной деятельности;

– участник игры может испытать разочарование и потерю мотивации к обучению и развитию вследствие того, что не сможет овладеть не типичными для него паттернами поведения;

– участник игры может испытывать дискомфорт, реализуя не типичные для него навыки и установки.

2. Определять оптимальный уровень регресса участников, чтобы скорректировать требуемые установки и убеждения участников игры.

3. Выстраивать ролевые игры на развитие у активных игроков требуемых компетенций.

В зависимости от поставленных задач, можно оперировать сравнительно широким методическим набором ролевых игр, включая:

- игры на развитие конкретных профессиональных компетенций;
- моделирующие игры, в которых участники используют ситуации из собственного опыта;
- реверсивные игры, в которых участники получают противоположные своей реальной должности роли;
- групповые игры, в которых участвует несколько активных игроков с, как правило, противоречащими друг другу целями;
- дубль-техники супервизионные – упражнения, в которых один из игроков произносит только то, что ему сообщает другой игрок;
- дубль-техники реверсивные – упражнения, в которых активный участник попеременно занимает все ролевые позиции данного упражнения, а пассивный игрок повторяет предыдущую реплику активного игрока, чтобы тот на нее отреагировал уже из противоположной роли;
- социодраматические игры, в которых участники исполняют не только роли конкретных людей, но и роли профессиональных субличностей;
- игры-этюды, в которых игротехник выдаёт участникам только основные направления их ролевых установок, задаёт обстоятельства игры, но при этом не сообщает участникам, кто какие роли исполняет. Поэтому участники должны самостоятельно разобраться в ролях окружающих. Иногда главной задачей этюда становится задача опознать других участников игры и выбрать правильную тактику взаимодействия с ними. Возможно проведение как в парном варианте, так и в групповом;
- сюжетные игры, в которых участники получают основную канву сюжета и ролевые цели, которые они должны реализовать в рамках заданного игротехником сюжета;
- идентификационные игры предполагают идентификацию участников с некоторым известным им персонажем, который должен достигать поставленной деловой цели в заданных обстоятельствах. Возможно проведение как в парном варианте, так и в групповом;

– социометрические игры, где участники выражают системы взаимоотношений и отношений посредством размещения себя, друг друга или символизирующих объектов в игровом или реальном пространстве. Проводится в групповом варианте;

– метафорические игры, в которых участники реализуют некоторую заданную метафору и в её рамках реализуют стоящие перед ними деловые или метафорические цели. Возможно проведение как в парном варианте, так и в групповом.

В подготовке игрового сценария можно выделить отдельные операции. Так, выбор темы и диагностика исходной ситуации требуют осуществления психологического анализа деятельности, сбора психологической информации о предполагаемых участниках, их особенностях и компетентности. Затем следует этап формирования целей и задач игры с учетом ее темы и исходной ситуации; разработка структуры игры с учетом ее целей, задач, тематики, проблематики, состава и количества участников. Важная роль должна отводиться оценке объективных обстоятельств, то есть где, как, когда, при каких условиях она будет проводиться, каких предметов и оборудования потребует. Необходимо предварительное распределение ролей между участниками игры, а также оснащение ведущих игры соответствующим методическим инструментарием (инструкциями, правилами, раздаточным материалом, критериями и показателями оценки эффективности проведенной работы, вводным теоретическим материалом, способствующим более быстрому продвижению игроков к намеченной цели).

Важное значение имеет определение состава и количества игротехников, т. е. ведущих игры, одновременно взаимодействующих с группой и реализующих различные функции.

Заключительным этапом является оформление сценария игры в форме итогового документа (методической разработки).

Выполнение этих операций может потребовать от разработчиков несколько недель или даже месяцев, поэтому готовый сценарий с соответствующими модификациями может применяться многократно. Сценарий игры нельзя путать с описанием различных игровых процедур, которые в большом количестве публикуются в соответствующей литературе. Сценарий игры имеет ряд особенностей, среди которых:

а) преемственность, поскольку игра должна быть логическим продолжением и завершением конкретной теоретической темы (раздела) учебного курса, иллюстрацией соответствующих теоретических положений, известных участникам из жизни, практики, опыта предшествующей деятельности;

б) реалистичность или максимальная приближенность к реальным условиям жизни и деятельности;

в) поисковая направленность (атмосфера и пространство игры являются своеобразной творческой лабораторией, где участники апробируют полученные ими знания, новые программы поведения);

г) методическая оснащенность и тщательная подготовка учебно-методической документации;

д) вариативность, или возможность воплощения различных вариантов решения поставленной проблемы;

е) алгоритмизированность, или подробное описание всех действий ведущих в зависимости от вариантов развертывания поисковых и коммуникативных действий участников.

В практике обучения персонала организации проведение игры или реализация игрового сценария, как правило, осуществляется группой игротехников. Это ведущие, специализация и обязанности которых зависят от выполняемой ими роли. Количество игротехников может колебаться от 2 до 6–7 в зависимости от количества участников, числа команд, учебных задач, решаемых в ходе игрового взаимодействия. Важным моментом является сработанность группы или социально-психологическая совместимость игротехников, соответствие их ролевой дифференциации индивидуально-психологическим особенностям личности ведущих. От игротехников требуется достаточно высокая психологическая и социально-коммуникативная компетентность.

Специализация игротехников предполагает выявление ряда функций, соответствующих ролям проблематизатора, консультанта и тренера. Проблематизатор вводит участников в проблемное поле игры посредством исходной установочной и промежуточных инструкций, обнажения противоречий в теоретических посылах, предложенных игрокам, постановки проблемных вопросов и задач. Консультант обеспечивает доставку обучающимся соответствующей теоретической информации,

осуществляет уточнение и согласование задач деятельности, оказывает помощь в трудных ситуациях, работает по индивидуальным запросам участников.

Тренер или тренеры работают с командами, активизируя участников, организуя исходную презентацию, последующую корректировку и согласование позиций участников с требованиями и правилами игрового взаимодействия. Он управляет процессами групповой динамики, включающими в себя установление и изменение характера деловых и межличностных отношений, завоевание авторитета и популярности, повышение сплоченности, организованности, ответственности и самостоятельности группы, ее готовности к решению поставленных задач. Тренер может взаимодействовать только со своей командой или попеременно работать с несколькими командами игроков. Точное определение продолжительности и качества контактов представляет собой один из приемов обучающего воздействия тренера на участников игры.

В определенные моменты игры игротехники выступают как специфическая малая группа, обеспечивающая максимально быструю и эффективную реализацию целей игрового взаимодействия и лично значимых целей отдельных учащихся (игроков). В обязанности игротехников входит выявление рефлексии (промежуточного, заключительного или определенного этапа работы).



Глоссарий

Активность социальная – поведение социальных субъектов (классов, групп, личностей), воспроизводящее или изменяющее условия их жизнедеятельности и развивающее их собственную структуру.

Аттракция – возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого.

Барьер общения — психологическое состояние, переживаемое человеком как неадекватная пассивность, препятствующая общению. Барьер может быть обусловлен как эмоциональным состоянием субъектов общения, так непониманием смысла высказываний, обращений и т. п.

Благосостояние — обеспеченность населения необходимыми для жизни материальными, социальными и духовными благами, т. е. предметами, услугами и условиями, удовлетворяющими потребности населения.

Вербальные средства общения – устная и письменная разновидности языка, речь.

Взаимоотношения — субъективные связи между людьми, возникающие в результате взаимодействия, основывающиеся на побуждениях (интересе, привлекательности, симпатии, притяжении) к познанию (восприятию) другого другим и общению с ним.

Взаимопонимание — уровень взаимодействия, при котором люди осознают содержание и структуру настоящего и возможного очередного действия партнера, а также взаимно содействуют достижению единой цели.

Вид профессиональной деятельности – совокупность обобщенных трудовых функций, имеющих близкий характер, результаты и условия труда.

Выставка – инструмент связей с общественностью, который формирует естественную пространственную и предметную среду для ознакомления населения,

представителей делового мира и общественности с культурным и социальным потенциалом стран, регионов и отдельных организаций.

Групповая работа – особый род психологической и антропологической практики профессионального воздействия на сознание, поведение и социальные установки участников различных сообществ.

Групповой психологический тренинг – метод преднамеренных изменений человека, направленных на его личностное и профессиональное развитие через приобретение, анализ и переоценку им собственного жизненного опыта в процессе группового взаимодействия.

Групповой тренинг – это метод активного обучения в составе специально созданной малой группы, участники которой (психически здоровые люди, имеющие психологические проблемы) с помощью ведущего-психолога осуществляют коммуникативное взаимодействие, направленное на достижение сообща поставленных целей.

Деловое общение – это общение, включенное в деятельность, цель которого совпадает с целью деятельности или способствует ее достижению.

Деятельность специалиста по связям с общественностью – это управленческая деятельность, направленная на установление взаимовыгодных, гармоничных отношений между организацией и общественностью, от которой зависит успех функционирования этой организации.

Диалогическое общение – общение, позволяющее перейти от эгоцентрической, фиксированной на себе установки к установке на собеседника, реального партнера по общению.

Динамика групповая – это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния для удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Дискуссия (от лат. discussio – исследование, рассмотрение, разбор) – публичный спор, целью которого является выяснение и сопоставление разных точек зрения, поиск, выяснение истинного мнения, нахождение правильного решения спорного вопроса, обсуждение некоторого спорного вопроса; исследование проблемы, в котором каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию и претендует на достижение цели.

Добровольцы – это люди, выполняющие какую-либо работу по своей воле, а не по принуждению. Добровольческая деятельность в социальной сфере рассматривается как проявление милосердия и человеколюбия.

Добровольчество – добровольное принятие обязанностей по оказанию безвозмездной социальной помощи, услуг, патронажа над инвалидами, больными и престарелыми, а также лицами и социальными группами населения, оказывающимися в сложных жизненных условиях.

Должностная инструкция – инструкция, указывающая круг поручений, обязанностей, работ, которые должно выполнить лицо, занимающее данную должность в организации, учреждении.

Защита психологическая – специальная регулятивная система стабилизации личности, система механизмов, направленных на минимизацию отрицательных переживаний, на устранение или сведение к минимуму чувства тревоги, связанного с осознанием конфликта, ставящего под угрозу целостность личности.

Игра – активность индивида, направленная на условное моделирование некоей развернутой деятельности.

Игровая деятельность – специфическое поведение, проявляющееся у большинства высокоорганизованных животных в период онтогенеза.

Игровая терапия – игровая психотерапия — метод психотерапевтического воздействия на детей и взрослых с использованием игры. Следует также различать «игровую терапию» (более общий термин) и игровую психотерапию.

Игротехника – техника профессионального развития и совершенствования людей, проходящая в игровой форме. Это процесс решения и постановки задач и проблем игротехником, реализация синтетической функции создания сценария игры, режиссуры и организации ее практического проведения

Инновационные социальные технологии — методы и приемы инновационной деятельности, направленные на создание и материализацию нововведений в обществе, реализацию новшеств, которые приводят к качественным изменениям в разных сферах социальной жизни, к рациональному использованию материальных и других ресурсов в обществе.

Иновация — нововведение, инновационный продукт, результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового продукта, услуги и технологии и/или новой организационно-экономической формы.

Информационное взаимодействие – процесс взаимодействия двух и более субъектов, целью и основным содержанием которого является изменение имеющейся информации хотя бы у одного из них.

Качество жизни – категория, выражающая качество удовлетворения материальных и духовных потребностей людей: качество питания, качество одежды и ее соответствие моде, комфортность жилища, качественные характеристики в сфере здравоохранения, образования, обслуживания населения.

Кейс-метод (от англ. case – случай) – техника обучения, использующая описание реальных экономических и социальных ситуаций.

Команда социального проекта – это коллектив, в состав которого входит автор идеи и концепции социального проекта, управленческие кадры из числа специалистов по областям знаний и направлениям деятельности, исполнители и участники проекта.

Коммуникабельность – способность человека к коммуникации, установлению контактов и связей.

Коммуникативная компетентность – такой уровень сформированности умений и навыков в сфере общения, который позволяет человеку в рамках его способностей и социального статуса успешно функционировать в обществе. Коммуникативная сторона общения состоит во взаимном обмене информацией между партнерами по общению, передаче и приеме знаний, идей, мнений, чувств.

Коммуникация – в широком смысле – обмен информацией между индивидами через посредство общей системы символов. Коммуникация может осуществляться вербальными и невербальными средствами. Различают механистический и деятельностной подход к коммуникации. Коммуникация (механистический подход) – однонаправленный процесс кодирования и передачи информации от источника и приема информации получателем сообщения. Коммуникация (деятельностный подход) – совместная деятельность участников коммуникации (коммуникантов), в ходе которой вырабатывается общий (до определенного предела) взгляд на вещи и действия с ними.

Контакт масок – формальное общение, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника. Используются привычные маски (вежливости, учтивости, безразличия, скромности, участливости и т.п.) – набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику.

Конфликтогены – слова, действия (или бездействие), способствующие возникновению и развитию конфликта.

Конфликты (лат. conflictus – столкновение) – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия по значимым вопросам, сопровождающееся негативными эмоциями и конфликтным взаимодействием.

Компетенция – динамическая комбинация знаний и умений, способность их применения для успешной профессиональной деятельности.

Манипуляция – скрытое психологическое воздействие на собеседника для достижения собственных целей.

Модель проектного менеджмента – комплекс из формализованного описания ППП как объекта управления в сочетании с гармонизированной выборкой методов и инструментов для эффективного управления ППП в заданных условиях.

Модель распределения ответственности – представление, в заданной нотации, закрепления за организационными звеньями (исполнителями) прав и ответственности за реализацию бизнес-процессов (операций, функций), ответственности за реализацию стратегии, целей (задач, целевых показателей) деятельности и других организационных характеристик.

Мониторинг – сбор данных об исполнении проекта с учетом плана, измерение показателей выполнения проекта, также представление и распространение информации об исполнении проекта.

Мониторинг социального проекта – это сканирование траектории социального проекта в процессе его реализации на предмет прохождения «контрольных точек» и надзора за «проблемными точками» (возможными «точками роста») с точки зрения их характеристик и параметров – «индикаторов» и «показателей». «Индикаторы» состояния указывают, достиг ли социальный объект или процесс желаемого состояния, а «показатели» позволяют оценить степень достижения.

Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека действовать специфическим, целенаправленным образом; процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации и личных целей.

Назначение профессии «специалист по связям с общественностью» – разработка и сопровождение имиджа некоммерческой организации, организация положительных контактов организации с общественностью.

Невербальная коммуникация — общение посредством жестов (языка жестов), мимики, телодвижений и ряда других средств, исключая речевые. Невербальная коммуникация у различных народов имеет свои специфические характеристики.

Обобщенная трудовая функция – совокупность связанных между собой трудовых функций, сложившихся в результате разделения труда в конкретном производственном или (бизнес-) процессе.

Образ жизни – сложившийся способ жизнедеятельности людей, проявляющийся в нормах их общения, поведения, в складе мышления.

Обратная связь – техника и приемы получения информации о партнере по общению, используемые собеседником для коррекции собственного поведения в процессе общения. Это проясняющий и очищающий от помех элемент коммуникации.

Основной целью связей с общественностью и PR является обеспечение благоприятного поведения общественности по отношению к организации.

Переговоры – это форма делового общения, взаимосвязь между людьми, они предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

Получатель социальных услуг – гражданин, который признан нуждающимся в социальном обслуживании и которому предоставляются социальная услуга или социальные услуги.

Портфель проектов – комплекс из одновременно или последовательно выполняемых проектов, связанных участником проекта но не связанных единой целью.

Поставщик социальных услуг – юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы и (или) индивидуальный предприниматель, осуществляющие социальное обслуживание.

Праздник – это противопоставленный повседневности отрезок времени, характеризующийся торжеством и радостью и отмечаемый в культурной, социальной и религиозной традиции как институционализированное действие, инструмент связей с общественностью.

Предметом связей с общественностью являются коммуникации как обмен информацией между организацией и общественностью.

Программа проектов – комплекс из последовательно или одновременно выполняемых проектов, связанных участником проекта и единой целью, достижение которой в рамках одного проекта невозможно.

Проектный менеджмент – системное применение методов и инструментов управления различными функциональными областями проектов, портфелей и программ проектов в целях получения заданных результатов.

Профессиональная пригодность – вероятностная характеристика, отражающая возможности человека в овладении какой-либо профессиональной деятельностью.

Профессиональный отбор – научно обоснованный допуск людей к какому-либо определенному виду профессионального обучения и деятельности.

Профессиональный стандарт – характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности.

Профилактика – система мер, направленных на выявление и устранение причин, послуживших основанием ухудшения условий жизнедеятельности граждан, снижения их возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности.

Профилактика обстоятельств, обуславливающих нуждаемость в социальном обслуживании – система мер, направленных на выявление и устранение причин, послуживших основанием ухудшения условий жизнедеятельности граждан, снижения их возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности.

Профессиональный фандрайзер (англ. professional fundraiser) — тот, кто предоставляет услуги по привлечению ресурсов самостоятельно или по контракту.

Развитие команды проекта – это процесс повышения квалификации членов команды проекта, улучшения взаимодействия между ними и улучшения общих условий работы команды для повышения эффективности проекта.

Регламентация взаимодействия – применение системного документированного решения о порядке взаимодействия подразделений и исполнителей.

Рефлексивность социального проекта – в данном случае понятие Р. рассматривается не как психическое свойство отражения действительности, присущее сознанию субъекта, его деятельности или отношениям и пр., а как всеобщий принцип, характерный для субъект-субъектных и субъект-объектных отношений и отражающий их диалектическую взаимосвязь. В социальном проекте принцип рефлексивности распространяется на любые формы этих отношений и предусматривает формирование т.н. "рефлексивной" (т.е. предполагающей предварительное самосмысление и самопознание) позиции субъектов-участников социального проекта/процесса как по отношению к себе и друг к другу, так и по отношению к процессу реализации проекта, к его содержанию, целям и пр.

Рефлексия (от лат. reflexus – отражение). Форма психической деятельности, проявляющаяся в стремлении к постоянному анализу своих мыслей, поступков, переживаний, эмоций.

PR-продвижение в Интернете – это комплекс онлайн-мероприятий, являющихся, как правило, неотъемлемой частью общей PR- кампании, направленных на оценку, поддержку и изменение информационной среды организации в Интернете.

Самопомощь – это одна из форм альтернативной культуры, которая дает возможность надеяться на собственные силы и делает необходимым их активное использование.

Система менеджмента – система для разработки политики, целей и достижения целей.

Система менеджмента качества (СМК) – система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству.

Социальная защита – это система законодательных, экономических и социальных гарантий для создания условий жизнедеятельности трудоспособных граждан за счет эффективного трудового вклада и отдельных индивидов или групп населения, не имеющих возможности собственным трудом обеспечивать себе

существование, но которые могут рассчитывать на формы социальной помощи и поддержки.

Социальная инновация – это сознательно организуемое нововведение или новое явление в практике социальной работы, формирующееся на отдельном этапе развития общества в соответствии с изменяющимися социальными условиями и имеющее целью эффективные позитивные преобразования в социальной сфере.

Социальная инфраструктура – материально-вещественные элементы, обеспечивающие условия жизнедеятельности человека в обществе: в производственной, политической и духовной сферах, в семье и быту.

Социальная политика – деятельность государства или общественных институтов по удовлетворению социальных потребностей населения. Она призвана обеспечивать улучшение качества жизни населения, способствовать достижению согласия и гражданского мира.

Социальная программа – это совокупность социальных проектов, для каждого из которых определены актуальные ориентиры, цели и задачи, уточнены сроки достижения подцелей, скоординированы усилия исполнителей на основе глубокого изучения исходного уровня развития объекта и использования социальных нормативов.

Социальная реформа — преобразование, изменение, переустройство какой-либо стороны (порядков, институтов, учреждений) или всех сторон общественной жизни при сохранении существующего общественного строя.

Социальная сфера — область жизнедеятельности человеческого общества, в которой реализуется социальная политика государства путем распределения материальных и духовных благ, обеспечения прогресса всех сторон общественной жизни, улучшения положения человека труда. Охватывает систему социальных, социально-экономических, национальных отношений, связи общества и личности.

Социальная услуга – действие или действия в сфере социального обслуживания по оказанию постоянной, периодической, разовой помощи, в том числе срочной помощи, гражданину в целях улучшения условий его жизнедеятельности и (или) расширения его возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности.

Социальное проектирование – это проектирование социальных объектов, социальных качеств, социальных процессов и отношений. Социальное проектирование, помимо конструирования идеальной модели, тесно связано с технологией реализации проекта.

Социальное развитие — процесс, в ходе которого происходят существенные количественные и качественные изменения в социальной сфере общественной жизни в целом или в отдельных ее компонентах — социальных отношениях, социальных институтах.

Социально-психологический тренинг (СПТ) – совокупность методик развития коммуникативных качеств и рефлексивных способностей, умения анализировать поведение членов группы и свое, анализировать социальные ситуации и себя в них, умения адекватно воспринимать себя и окружающих. С помощью СПТ корректируется личностное взаимодействие и общение.

Социальные категории населения – отдельные слои или области общества, имеющие общую социальную характеристику.

Социальные технологии – это специфический класс алгоритмизированной деятельности, направленной на изменение социального субъекта или объекта, в результате которой поставленная цель достигается посредством совершения предварительно определенного ряда операций.

Социальный институт — это элементы социальной структуры общества как исторически сложившиеся устойчивые формы организации совместной жизнедеятельности людей.

Социальный проект – последовательность мероприятий и акций, целью которых является предупреждение, минимизация или решение проблем, обусловленных дефицитом социально-культурной интеграции, адаптации, реабилитации, социализации, инкультурации и самореализации личности.

Социальный спонсоринг реализуется в оказании поддержки лицам, организациям, общественным движениям в достижении социально значимых целей.

Сплоченность групповая – один из процессов групповой динамики, характеризующий степень приверженности к группе ее членов.

Спонсоринг — это некоммерческая деятельность бизнес-субъекта, опирающаяся на идеологию маркетинга и направленная на формирование

благоприятного образа спонсора путем поддержки идей и проектов социально-культурной направленности, инициированных различными государственными учреждениями, общественными объединениями и физическими лицами.

Спонтанность (от лат. *spontaneus* — «самопроизвольный, добровольный») — качество, характеризующее одну из сторон творчества художника. Непременное свойство композиционного процесса. Противостоит логическому, рациональному мышлению.

Средства общения – способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации, передаваемой в процессе общения от одного живого существа другому.

Стандарт социальной услуги – основные требования к объему, периодичности и качеству предоставления социальной услуги получателю социальной услуги, установленные по видам социальных услуг.

Субъект-ориентированность – это ориентированность социального проекта на актуальные ценности, потребности и интересы субъектов (как участников проекта, так и всех других заинтересованных лиц, включая потребителей услуг, продуктов и результатов социального проекта). Для субъектов – участников проекта субъект-ориентированность предполагает личностную ориентированность и учет индивидуальных потребностей и возможностей при подборе методов и средств. Относится к принципам, лежащим в основе личностно-ориентированного подхода (включая и клиент-ориентированный подход в бизнес-сфере) и предполагает признание индивидуальности, самоценности, самобытности каждого человека, его развития, прежде всего как индивида, наделенного своим неповторимым субъектным опытом.

Технология социальной работы – это отрасль социальных технологий, ориентированная на социальное обслуживание, помощь и поддержку граждан, находящихся в трудной жизненной ситуации.

Требование – потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

Тренинг – многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека и группы с целью гармонизации профессионального и личностного бытия человека. Тренинг определяется и как

способ перепрограммирования имеющейся у человека модели управления поведением и деятельностью.

Тренинг общения – метод активного обучения, осуществляемый в процессе группового взаимодействия и направленный на повышение компетентности в сфере общения.

Трудовая функция – система трудовых действий в рамках обобщенной трудовой функции.

Трудовое действие – процесс взаимодействия работника с предметом труда, при котором достигается определенная задача.

Управление – воздействие субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей.

Управление проектами (1) – системное применение методов и инструментов управления в целях получения заданных результатов проекта.

Управление проектами (2) – это искусство руководства и координации трудовых, материальных и иных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения системы современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству проекта.

Управление социальными проектами – системное, социально адаптированное применение методов и инструментов управления социальными проектами в целях достижения намеченных целей и согласно жизненному циклу проекта.

Фактор привлекательности – склонность переоценивать внешне привлекательного человека и недооценивать непривлекательного.

Фандрайзинг (фэндрайзинг, фандрэйзинг, от англ. fundraising) — процесс привлечения внешних, сторонних для СО НКО ресурсов, необходимых для реализации какой-либо задачи, выполнения проекта или с целью поддержания деятельности в целом.

Фандрайзер (от англ. fundraiser) — сотрудник организации, которая ищет пути привлечения ресурсов.

Фасилитация – это процесс, в котором ведущий, нейтральный или имеющий право участвовать в принятии решения, помогает группе улучшить способы выявления проблем, облегчить коммуникацию внутри группы и тем самым

способствовать принятию продуктивного решения; бездействие — нахождение в ситуации конфликта, но без всяких действий по его разрешению.

Формально-ролевое общение – когда регламентированы и содержание, и средства общения и вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.

Эмпатия – сопереживание другому человеку, способность чувствовать то же, что и собеседник (то есть постижение эмоционального состояния, проникновение, вчувствование в переживание другого человека).

Этика в социальной работе – имеет важное значение в подготовке и деятельности работников социальных служб, в обязанности которых входит знание этических (и правовых) норм, регулирующих отношения человека к человеку, обществу, окружающей среде, умение учитывать их при разработке экологических и социальных проектов.

Эффективность социальной работы – это максимально возможное удовлетворение социальных потребностей населения при оптимальных затратах.

Список литературы

1. Азарнова А.Н. Метод ролевой игры в тренинге / А.Н. Азарнова. – СПб.: Речь, 2011. — 347 с.
2. Андреева О.С. Некоммерческие организации (определение понятия, сущность) / О. С. Андреева // Власть. – 2009. – № 10. – С. 54–56.
3. Басов Н.Ф. Подготовка кадров социальных работников в высшей школе / Н. Ф. Басов // Ученый совет. – 2013. – №1. – С. 30–36.
4. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Берн Э. – СПб.: Спец. литература, 2005. – 290 с.
5. Водопьянова Н.Е. Профилактика и коррекция синдрома выгорания: методология, теория, практика / Н.Е. Водопьянова – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2011. – 160 с.
6. Гвазаева В.И. Профессиональная речевая компетенция специалиста по связям с общественностью : монография / Гвазаева В.И. – СПб.: Из-во Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2011. – 252 с.
7. Грушецкая И.Н. Социальная работа в сфере молодежного досуга / Социальная работа с различными группами населения: учеб. пособие / И. Н. Грушецкая; под ред. Н.Ф. Басова. – М.: КНОРУС, 2012. – С. 95–106.
8. Гуслова М.Н. Организация и содержание работы по социальной защите женщин, детей и семей: учеб. пособие / М.Н. Гуслова. – М.: Академия, 2010. – 272 с.
9. Дагаева Е.А. 5 тренинговых программ «под ключ»: практическое руководство для тренера / Е.А. Дагаева – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 349 с.
10. Дьячек Т.П. Социальный проект: создание, ресурсная поддержка : учебно-метод. пособие / Т.П. Дьячек. – Тамбов: Тамб. гос. ун-т им. Г.Р. Державина, 2010. – 132 с.
11. Жуков В.И. Теория социальной работы: учебник / В.И. Жуков. – М.:Изд. РГСУ, 2011.– 440 с.
12. Зайнышева И.Г. Технология социальной работы: учеб. пособие – М.: ВЛАДОС, 2012. – 240 с.
13. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2013. – 576 с.
14. Караяни А.Г. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях: учеб. пособие / А. Г. Караяни, В. Л. Цветков. – М.: Юнити-Дана, 2011. –248 с.

15. Катлип Скотт М., Сентер Аллен Х., Брум Глен М. Паблик рилейшенз. Теория и практика : учеб. пособие / С.М. Катлип, А.Х. Сентер, Г.М. Брум. — 8-е изд.: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2005. — 624 с.:
16. Марков А.А. Связи с общественностью в органах власти : учебник / А.А. Марков. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 102 с.
17. Марков А.А. Теория и практика связей с общественностью : учеб. пособие / А.А. Марков. — СПб: СПбГИЭУ, 2011. — 175 с.
18. Марков А.П. Проектирование маркетинговых коммуникаций. Рекламные технологии. Связи с общественностью. Спонсорская деятельность / А.П. Марков. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. — 543 с.
19. Нефедьев А. В. Некоммерческие общественные организации в глобальном международном гуманитарном взаимодействии / А. В. Нефедьев // Власть. — 2010. — № 7. — С. 174–175.
20. Новодворская Н. Б. Особенности развития управленческой культуры менеджеров некоммерческих организаций / Н. Б. Новодворская // Педагогическое образование в России. — 2014. — № 4. — С. 233–236.
21. О подготовке менеджеров некоммерческих организаций [Электронный ресурс] // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». — 2008. — Режим доступа: <https://www.hse.ru/news/recent/2731737.html>.
22. Основы социальной работы: учебник / ред. П. Д. Павленок. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 560 с.
23. Павленок П. Д. Теория, история и методика социальной работы: учеб. пособие / П.Д. Павленок. — 9-е изд., испр. и доп. — М.: Дашков и К', 2010. — 564 с.
24. Парыгин Б. Д. Социальная психология: истоки и перспективы / Б.Д. Парыгин. — СПб.: СПбГУП, 2010. — 538 с.
25. Петрушин С.В. Большая контактная группа : монография / С.В. Петрушин — СПб.: Речь, 2010. — 256 с.
26. Платонова Н. М. Инновации в социальной работе: учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. образования / Н. М. Платонова, М. Ю. Платонов. — 2-е изд., стер. — М.: Издательский центр «Академия», 2012. — 256 с.
27. Платонова Ю.Ю. Основы маркетинга социальных услуг : учеб. пособие / Ю.Ю. Платонова. — СПб: Речь, 2011. — 282 с.

28. Приступа Е.Н. Теория социальной работы : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.Н. Приступа. – М.: Юрайт, 2016. – 416 с.
29. Рыбак Е.В. Организация практики специалиста по работе с молодежью в условиях модернизации высшего образования / Е.В. Рыбак, Н.В. Цихончик // Ученые записки Петрозаводского государственного университета. – 2012. – № 1. – С. 40–41.
30. Сатыбекова Э. С. Структурное измерение некоммерческих организаций: внешняя и внутренняя среда / Э.С. Сатыбекова // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2013. – № 1 (51). – С. 78–81.
31. Сафронова В.М. Социальная защита семьи: учеб. пособие / В.М. Сафронова. – М., 2012. Нет такой книги
32. Серова, О. А. Развитие законодательства о некоммерческих организациях в России [Электронный ресурс] / О. А. Серова // Бизнес в законе: Экономико-юридический журнал. – 2010. – № 2. – С. 145-147. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-zakonodatelstva-o-nekommercheskih-organizatsiyah-v-rossii>.
33. Социальная работа с молодежью. Основные направления и современные формы / С. И. Григорьев [и др.] – М.: КноРус, 2015. – 214 с.
34. Социальная работа: учеб. пособие / под ред. Н. Ф. Басова. – 3-е изд., – М.: Дашков и К', 2015. – 352 с.
35. Стишенок И.В. Тренинг уверенности в себе: развитие и реализация новых возможностей / И.В. Стишенок. – СПб.: Речь, 2010. – 230 с.
36. Технологии социальной работы с молодежью : материалы II межрегиональной научно-практической интернет-конференции с международным участием (Кострома, 20–25 октября 2014 г.) / сост. О.Н. Веричева; науч. ред. Н. Ф. Басов. – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2014. – 326 с.
37. Тульчинский Г.Л. PR в сфере культуры и образования : учеб. пособие / Г.Л. Тульчинский. – СПб.: Лань; Планета музыки, 2011. – 576 с.
38. Уилкоккс Д.Л. Как создавать PR-тексты и эффективно взаимодействовать со СМИ / Д.Л. Уилкоккс. – М.: Имидж-контакт, 2004. – 761 с.
39. Филатова О.Г. Технологии и методы PR-продвижения информационных ресурсов. Вводный курс : учеб. пособие / О.Г. Филатова. – СПб.: НОУ ИТМО, 2012. – 76 с.
40. Фирсов М.В. Технология социальной работы: учебник для бакалавров / М.В. Фирсов, Е.Г. Студенова. – М.: Юрайт, 2012. – 557 с.

41. Фирсов М.В. Теория социальной работы: учебное пособие / М. В. Фирсов, Е.Г. Студенова. – 4-е изд. – М. : Академический проект Гаудеамус, 2011. – 512 с.
42. Харитонов, С. С. Институционализация некоммерческих организаций в конституционном праве Российской Федерации [Электронный ресурс] / С.С. Харитонов // Государство и право. – 2012. – № 3. – Режим доступа: <http://mybrary.ru/users/personal/read/probelyi-v-rossiyskom-zakonodatelstve-3/>.
43. Холостова Е.И. Технология социальной работы / Е.И. Холостова, Л.И. Кононова. – М.: Дашков и К', 2013. – 477 с.
44. Холостова Е.И. Социальная работа: учебное пособие / Е. И. Холостова . — 7-е изд. - М. : Юрайт, 2011. – 905 с.
45. Холостова Е.И. Генезис, методологические основы и современная практика социальной работы / Е.И. Холостова // Отечественный журнал социальной работы. – 2016. – №3 – С. 144–185.
46. Чумиков А.Н. Связи с общественностью: теория и практика : учебник / А.Н. Чумаков, М.П. Бочаров. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 608 с.
47. Шейнов В.П. Психология манипулирования. Тайное управление людьми / В.П. Шейнов. – 2-е изд. – Минск: Харвест, 2010. – 464 с.
48. Шерер И.Н. Современное решение проблем молодежи на рынке труда в регионах / И.Н. Шерер // Грани познания. – 2012. – № 1 (15). – С. 65–72.
49. Эксакусто Т.В. Групповая психокоррекция: тренинги и роли, игры для личностного и профессионального развития / Т.В. Эксакусто, О.Н. Истратова. — Ростов н/Д.: Феникс, 2016. – 254 с.
50. Юзефавичус Т.А. Технологии социальной работы с молодежью : учеб. пособие / Т. А. Юзефавичус. – М.: Издательский центр «Академия», 2012. – 224 с.

