

Серия «Семья для ребенка»

**Организация работы Регионального центра
развития семейных форм
устройства детей-сирот
и профилактики социального сиротства**

Методическое пособие

Москва
ООО «Издательство «Перспектив»
2010

УДК 364.04
ББК 60.8
О-64



Уважаемые коллеги!

Авторы:
Белолипецкая Е.Н.,
Гарифулина Э.Ш., кандидат социологических наук,
Герасимова А.С., кандидат психологических наук,
Орлова Е.А., кандидат психологических наук,
Фришман И.И., доктор педагогических наук,
Широких О.В.

О-64 Организация работы Регионального центра развития семейных форм устройства детей-сирот и профилактики социального сиротства: Методическое пособие. – М.: ООО «Издательство «Прспект», 2010. – 264 с. – (Семья для ребенка).

ISBN

Предлагаемое пособие раскрывает разнообразные аспекты функционирования Центра, занятого в сфере развития семейных форм устройства детей-сирот и профилактики социального сиротства. Предложения по организации Центра, по содержанию его деятельности, по менеджменту и управлению персоналом даются на основе глубокого анализа отечественной и зарубежной практики. Пособие ориентировано на широкий круг специалистов.

Программа «Семейные формы устройства детей-сирот» Детского фонда «Виктория» благодарит за предоставленные материалы: юриста Детского фонда «Виктория» Ивинского Виктора Алексеевича, Управление Алтайского края по образованию и делам молодежи и Багину Ларису Валерьевну, КГОУ для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи, «Крайевой центр психолого-медико-социального сопровождения «Семья плюс» и его директора Колпакову Наталью Владимировну, КГОУ для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи «Рубцовский центр психолого-медико-социального сопровождения», его директора Старовойт Ольгу Ивановну и заместителя директора Яцовскую Галину Васильевну.

УДК 364.04
ББК 60.8

ISBN

© Белолипецкая Е.Н., Гарифулина Э.Ш., Герасимова А.С., Орлова Е.А.,
Фришман И.И., Широких О.В., 2010
© Петроченко Н.П., 2010
© Оформление обложки и иллюстрации: художник Дарья Герасимова, 2010

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Пособие «Организация работы Регионального центра развития семейных форм устройства детей-сирот и профилактики социального сиротства» содержит обобщение российского опыта по организации учреждений в сфере защиты детства. Два основных направления работы определены, как развитие семейных форм устройства детей-сирот и профилактика социального сиротства. В пособии дается подробное обоснование значимости этих направлений и содержатся рекомендации по постановке конкретных профессиональных задач. На страницах пособия специалисты смогут найти информацию об организации и реорганизации подобных Центров (из учреждений другого типа). Предложенная организационная модель Центра позволит правильно расставить приоритеты в кадровом составе и набрать персонал. Ссылки на конкретные нормативные акты в юридическом разделе пособия станут надежным подспорьем при организации работы собственного Центра.

В первую очередь, пособие будет полезно тем, кто только начинает работу по вопросам защиты детства в своем регионе. В тоже время оно может представлять значительный интерес для руководителей уже существующих Центров. Весь второй раздел пособия посвящен современным и актуальным темам, связанным с менеджментом и управлением персоналом в социальной организации: проектирование, управление по ценностям, тайм-менеджмент, мониторинг, оценка и пр. Использование данного материала на практике позволит вывести организацию из круга частных проблем и придать ей дополнительный вектор развития. Авторы пособия ратуют за создание эффективной организации, обладающей ценностью, которая выходит за рамки решения конкретных задач и включает понимание важности профессионального и личностного развития всех участников процесса.

Отмечая охват предоставляемой информации, нельзя не отметить, что это же является своеобразным недостатком предлагаемого пособия, которое, по желанию авторов, можно было бы назвать коллективной монографией. В наш век четкого разделения служебных обязанностей и сужения зоны специализаций от пособий скорее ждут конкретных советов по конкретным задачам, чем мировоззренческих материалов, позволяющих сформировать представление о проблеме (а в данном случае, о ее решении) в целом.

Петроченко Нина Петровна, кандидат экономических наук

Содержание

Введение.....	9
1. Содержание деятельности и организация работы Регионального центра развития семейных форм устройства детей-сирот и профилактики социального сиротства.....	15
1.1. Содержание деятельности центра	17
1.1.1. Семейное устройство детей-сирот	17
1.1.1.1. Возвращение детей в кровные семьи	18
1.1.1.2. Передача детей в принимающую семью.....	23
1.1.2. Профилактика социального сиротства	32
1.1.2.1. Помощь семьям группы риска.....	33
1.1.2.2. Работа с отказниками	39
1.1.2.3. Социальная адаптация выпускников детских учреждений ...	42
1.1.2.4. Услуги для семей с детьми с особенностями развития.....	46
1.2. Проектирование деятельности Центра	51
1.2.1. Создание Центра СФУ: основные направления и акценты	51
1.2.2. Отраслевая, ведомственная принадлежность учреждения:.....	56
1.2.3. Географическое расположение	57
1.3. Реструктуризация детских интернатных учреждений	58
1.4. Юридические аспекты деятельности Центра.....	77
1.4.1. Правовая основа деятельности организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.....	77
1.4.2. Определение учреждения для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей	79
1.4.3. Создание и реорганизация образовательных учреждений	84
1.4.3.1. Создание образовательных учреждений	84
1.4.3.2. Реорганизация образовательных учреждений.....	90
1.5. Структура Регионального центра профилактики социального сиротства и развития семейных форм устройства детей-сирот	93
1.5.1. Обобщенная модель эффективной деятельности Регионального центра профилактики социального сиротства и развития семейных форм устройства детей-сирот.....	94

1.5.2. Практические модели Центров, работающих в сфере профилактики социального сиротства и развития семейных форм устройства детей сирот. Опыт регионов.....	105
1.5.2.1. Центр социальной помощи. г. Боровичи	105
1.5.2.2. Государственное образовательное учреждение Республики Карелия для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи	108
1.5.2.3. Центр психолого-медико-социального сопровождения №3 для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, г. Перми/ Государственное краевое образовательное учреждение для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи	109
1.5.2.4. Система Центров Алтайского края: КГОУ «Краевой центр психолого-медико-социального сопровождения «Семья плюс» и окружные центры ...	111
1.6. Модель взаимодействия в системе защиты детства РФ.....	116
2. Общий менеджмент Регионального центра развития семейных форм устройства детей-сирот и профилактики социального сиротства	133
2.1. Жизненный цикл организации	135
2.2. Планирование	138
2.3. Проектный подход	141
2.3.1. Проектирование – разработка плана для достижения результатов.....	141
2.3.2. Логическая схема проекта	142
2.3.3. Логика оформления проекта	143
2.4. Стратегическое управление.....	147
2.4.1. Общее понятие стратегического управления.....	147
2.4.2. Типы организационных структур	150
2.4.3. Восемь этапов стратегического менеджмента	152

2.5. Управление изменениями	153
2.5.1. Модель процесса успешного управления организационными изменениями (модель А. Гейнера)	153
2.5.2. Стратегический анализ.....	154
2.5.2.1. 1-я группа. Анализ внешней среды	155
2.5.2.2. 2-я группа. Анализ внутренней среды организации	159
2.5.2.3. 3-я группа. Непосредственная разработка стратегии.....	161
2.5.2.4. Доведение стратегии до персонала как фактор успеха... ..	166
2.6. Контроль, мониторинг и оценка.....	167
2.6.1. Контроль	167
2.6.2. Мониторинг	167
2.6.3. Оценка	168
2.7. Управление человеческими ресурсами.....	173
2.7.1. Эффективность работы и человеческий фактор	173
2.7.2. Схема управления людьми в Центре/службе СФУ	174
2.7.3. Команда	175
2.7.4. Распределение ролей между сотрудниками Центра/службы	178
2.7.5. Формализм или неформальность?	180
2.7.6. О коммуникации	180
2.7.7. Делегирование полномочий	182
2.7.8. О внутренней отчетности	185
2.7.9. Об организационной культуре.....	186
2.7.10. Мотивация и стимулирование сотрудников.....	188
2.7.11. Обучение и развитие сотрудников	189
2.8. Управление по ценностям.....	192
2.8.1. Жизненные ценности	192
2.8.2. Управление по целям и по инструкциям	195
2.8.3. «Управление по ценностям» как предмет управления проекта по развитию организации.....	198
2.8.4. Организации, управляемые по ценностям: феномены постсоветского пространства	199
2.8.5. Ценности организации как объект управления	201
2.9. Тайм-менеджмент и его роль в управлении организацией.....	205
2.9.1. Что такое «управление временем»?	205
2.9.2. Оптимизация времени и усилий	209
2.9.3. Заблуждения о тайм-менеджменте.....	211
2.9.4. Укрощение хаоса.....	212
2.9.5. На пути к совершенству	224

2.10. Фандрайзинг	226
2.10.1. Понятие и сущность фандрайзинга	226
2.10.2. Технологии фандрайзинга.....	230
2.10.3. Инструменты фандрайзинга.....	232
2.10.4. Мотивы жертвователей	236
2.10.5. Правила фандрайзинга.....	238
Литература.....	239
Приложения	249

Введение

По данным Департамента государственной политики в сфере воспитания, дополнительного образования и социальной защиты детей Министерства образования и науки Российской Федерации в 2008 году было выявлено 115 627 детей-сирот, воспитывающихся в учреждениях. Общее же количество детей-сирот в России составляет порядка 800 000 сирот. Это больше, чем после окончания Великой Отечественной войны – в 1945 году их было около 600 000. Среди причин, определяющих такое большое количество сирот в современной России, выделяют:

- 1) алкоголизм родителей и, неразрывно связанное с ним, жестокое обращение с детьми в семьях, пренебрежение их потребностями и интересами;
- 2) увеличение числа «круглых» сирот из-за преждевременной смертности населения, чаще всего по неестественным причинам;
- 3) увеличение количества недееспособных родителей, в т.ч. из-за психических заболеваний;
- 4) неумножение общего количества родителей, находящихся в заключении.

Все это определяет трагическую особенность времени – 80% нынешних сирот – это социальные сироты. Социальные сироты – особая социально-демографическая группа. Это дети в возрасте от рождения до 18 лет, лишившиеся попечения родителей по социально-экономическим, нравственным, психическим, медицинским причинам. Определение «социальное» указывает на то, что, в конечном счете, именно общество повинно в отсутствии достаточных материальных, финансовых и прочих условий для выполнения каждой семьей своего долга (Лоскутникова М.А., 2006).

Ежегодно количество сирот в нашей стране вырастает на 100 тыс. Только в первом полугодии 2009 года 5258 детей были оставлены матерями при рождении и еще 50 793 несовершеннолетних остались без попечения родителей. Ожидаемая статистика 2009 года – приблизительно 112 000 детей-сирот. Это даже меньше прошлогодних показателей, что, однако, не улучшит статистику, потому что в 2009 году снизился процент устройства детей в семьи. За 6 месяцев 2009 года в семьи передали лишь 44 389 детей, к концу года, если динамика не изменится, их станет чуть более 88 тысяч. Тогда как в 2008 году в семьи

были устроены 113 751 ребенок. На трудно продвигаемую в нашем обществе идею семейных форм устройства детей-сирот, повлияли не только экономическая нестабильность, порожденная кризисом, но и усложнение правил передачи детей в семьи и волна скандалов вокруг жестокости приемных родителей.

Между тем, главное в проблеме сиротства – это то, что дети-сироты – это не только дети без детства. Статистика показывает, что зачастую это дети без будущего. По данным Генеральной прокуратуры РФ: из 15000 подростков – ежегодных выпускников сиротских учреждений России – 5000 (30%) в течение года попадают на скамью подсудимых, 3000 (20%) остаются без жилья и 1500 (10%) кончают жизнь самоубийством. Трагическая судьба воспитанников Детских домов определяется не «плохой наследственностью», как традиционно принято считать в нашем обществе, а целым комплексом депривационных нарушений, пережитых в детском возрасте.

Эти нарушения могут продолжать оказывать свое разрушительное воздействие и на потомков детей, переживших утрату родителей в раннем возрасте. Данный феномен впервые зафиксировал Бирман (Лангмейер И., Матейчек З., 1984), изучая последствия ранней лагерной депривации, пережитой детьми, разлученными с родителями в концлагерях в годы второй мировой войны. Выявленная впоследствии неспособность этих людей взять на себя обязанности взрослого периода, оправдать себя в любви и в браке, удовлетворить психические потребности собственных детей – все это подготавливает почву для эмоциональной депривации их собственных детей. Нарушения личности могут, таким образом, передаваться от поколения к поколению. «Лагерная психопатология второго поколения» на современном этапе находит свое воплощение в феномене, так называемого «вторичного сиротства», которое суть «воспроизводство социальных сирот во втором поколении, т.е. отказ от воспитания собственных детей бывшими сиротами, выпускниками государственных учреждений для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей» (Осипова, 2008, стр. 16). Дети, брошенные своими родителями, с большой долей вероятности, оставят в будущем и своих детей.

Дети-сироты оставались во все времена. Первые детские приюты были созданы для того, чтобы предотвратить смерть детей в результате недоедания, детоубийства и отсутствия заботы. Люди, борющиеся за спасение детей, помещая их в детские дома, были страстными реформаторами (Бриттен С., 2009).

Так, например, огромные приюты, построенные Екатериной II в Санкт-Петербурге, предназначались не только для заботы о детях без родителей, но и для воспитания класса честных и просвещенных горожан, которые будут особой ценностью для государства. Иван Бецкий, автор этой идеи, поначалу даже одобрял отказ от детей с тем, чтобы иметь достаточно «сырого материала» для претворения своего плана в жизнь. Как и в других странах, результаты пребывания детей в детских учреждениях сильно отличались от целей их основателей. Массовая гибель детей довольно быстро разочаровала Императрицу в самой идее, но процесс расформирования этих учреждений начался только в 1888 г., когда Император Александр III поручил Объединенному Опекунскому Совету императорских Воспитательных домов разобраться с причиной массовой гибели в них детей. В 1901 г. комиссия, изучавшая этот вопрос более 12 лет, сделала совершенно недвусмысленный вывод: «Горький опыт всех воспитательных домов заставил их отказаться от воспитания своих питомцев в стенах своих заведений... Такую форму призрения брошенному родителями сироте, «казенному ребенку», дает семья; случайно делаясь членам ее, он сливается с ней, делит ее радости и горе и может забыть в конце концов свое одиночество. Дать этого никакая другая форма призрения не может» (цит. по: Белокрыльцева А., стр. 115).

Признание безусловной ценности семьи и семейного воспитания было забыто в катастрофе свершившейся Революции, утвердившей приват коллективного и общественного над частным и индивидуальным. На протяжении XX века помощь детям-сиротам заключалась преимущественно в помещении их в государственные учреждения интернатного типа. Поиск форм устройства детей-сирот преимущественно варьировал между детскими коммунами, городками, трудовыми колониями. В 1950-е годы Н. Хрущев провозгласил: «интернат – лучшая форма детских домов» (цит. по: Сказкина Д., стр. 12), и в стране заметно увеличилось их количество.

Последствиями этого решения стали не только десятки тысяч нереализованных и сломанных судеб, но и крепко укоренившийся в общественном сознании мифы, которые продолжают жить и сейчас уже после смены режима, препятствуя развитию семейных форм устройства детей-сирот. К наиболее распространенным мифам, которые глубоко проанализировала Петрановская Л. (2006), относятся следующие:

«Нет детей – нет проблемы». На протяжении долгих лет проблема сиротства решалась путем изоляции детей, оставшихся без роди-

телей, от общества. Для них строились специальные учреждения, где они жили за высоким забором или вообще за чертой города – со своей школой, врачами, организацией досуга и т.д. В прессе о детях-сиротах говорилось мало, сами они о своем детстве предпочитали умалчивать. В результате возникло восприятие проблемы сиротства как виртуальной: все слышали, что где-то есть сироты, но никто их не видел и не знает, как они живут.

«Главное – накормить и одеть». Бывают времена, когда это, действительно, главное. Но если бы только этого было достаточно, не было бы таких критических различий в интеллектуальном, личностном, речевом и эмоциональном развитии у детей из семей и у детей из детских учреждений.

«Воспитание в коллективе – это замечательно». Трансляция этого опыта осуществлялась во многом благодаря успешному и уникальному опыту А.С. Макаренко, воспитанники которого хорошо проявили себя в труде, доблестно сражались в годы Великой Отечественной войны, многие были удостоены правительственными наградами. Но воспитанниками А.С. Макаренко были обычные домашние дети, лишившиеся родителей зачастую уже в подростковом возрасте. Многие росли в хороших крепких семьях. Сегодняшние сироты – это либо жертвы домашнего насилия, либо дети, не знавшие своих родителей.

С помощью средств массовой информации, Благотворительных организаций, Правительства уже начата серьезная работа по изменению отношения к проблеме сиротства. Уже в 2006 году, обращаясь к федеральному собранию, президент В. Путин сказал о том, что «надо совместно с субъектами Федерации разработать программу по материальному стимулированию устройства на воспитание в семьях сирот и детей, оставшихся без попечения родителей» и «создать такой механизм, который позволит сократить число детей, находящихся в интернатных учреждениях».

Решение проблемы социального сиротства – многоаспектная задача, которая не может быть решена только посредством закрытия детских домов и передачи детей-сирот на воспитание в семьи российских граждан. Встает проблема создания профессиональных служб по отбору, обследованию, обучению и сопровождению семей, взявших за воспитание детей-сирот. От качества работы данных служб зависит количество возвратов детей из принимающих семей. Ещё более сложная задача, от решения которой также напрямую зависит число детей-

сирот и воспроизводство данного явления: предотвращение деградации семей и отказа родителей от воспитания собственных детей.

В настоящий момент во всех регионах РФ ведется работа по всем этим направлениям. При этом некоторые регионы или отдельные учреждения демонстрируют особую эффективность своей деятельности. А в некоторых регионах и центрах подобная работа представлена мало или только начинает набирать обороты. В связи с этим остро проявляется проблема моделирования организационной структуры **Регионального центра развития семейных форм устройства детей-сирот и профилактики социального сиротства**, который бы принял на себя важную социальную роль уменьшения количества детей сирот путем устройства их в семьи и общей профилактики социального сиротства.

Говоря о «Региональном центре», мы имеем в виду не его ведомственную принадлежность или статус, а территориальную расположенность и содержательную деятельность. Подобные центры могут создаваться на а) базе учреждений (например, службы психолого-педагогического сопровождения принимающих семей, школы приемных родителей при детском доме), б) как самостоятельные структуры в области СФУ (например, центр развития семейных форм устройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, центр семейного устройства для детей, оставшихся без попечения родителей, центр по профилактике социального сиротства), в) функциями центров СФУ могут наделяться соответствующие существующие организации (например, центр психолого-педагогической реабилитации и коррекции, центр психолого-педагогической и медико-социальной помощи, центр помощи семье и детям, психологические службы) и работать в регионе на региональном, или муниципальном, или районном уровнях.



Содержание деятельности
и организация работы
Регионального центра
развития семейных форм
устройства детей-
сирот и профилактики
социального сиротства



1.1. СОДЕРЖАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНРА

Деятельность Центра должна разворачиваться в следующих двух направлениях:

- 1) Развитие семейных форм устройства детей-сирот;
- 2) Профилактика социального сиротства.

В рамках первого направления необходимо решать задачи реабилитации кровной семьи. Если это по каким-либо причинам оказывается невозможным, на первый план выступает задача поиска и подготовки принимающей семьи. Ребенок должен воспитываться в семье. Именно семья является естественной средой для развития и становления личности.

Проблема большого количества детей-сирот в нашей стране может быть решена только при работе с главными источниками социального сиротства. При невозможности влиять на социально-экономические и политические аспекты, остается реальная возможность эффективной работы с группами населения, которые являются основными «проводниками в мир» социальных сирот: семьи группы риска, отказницы, выпускники детских учреждений, семьи с детьми с особенностями развития.

1.1.1. Семейное устройство детей-сирот

Семейное устройство детей-сирот необходимо начинать с реабилитации кровной семьи (в случае социального сиротства) и с попыток определения в ближайшем окружении ребенка взрослых, способных взять на себя заботу о его воспитании. И только если эти возможности

окажутся исчерпанными, нужно переходить на поиск принимающей семьи.

Семья является главным источником формирования представлений ребенка о себе и о мире. Именно семья закладывает представления о прошлом, о настоящем и будущем; Дает направления для развития и задает критерии для оценки собственной успешности. Именно в семье ребенок учиться общаться, чувствовать, мыслить. А приобретает навыки и умения для самостоятельной жизни.

1.1.1.1. Возвращение детей в кровные семьи

Значение кровной семьи

Ребенку всегда лучше жить в своей семье. Даже изъятый из асоциальной семьи ребенок часто сбегает к родителям из детского дома, забыв о голоде и жестоком обращении.

Безусловно, комплекс социальных, педагогических и психологических вредностей в бывших родительских семьях является серьезным патогенным фактором для развития ребенка. Дети из этих семей лишены родительской любви, часто недоседают, не посещают организованные детские коллективы, подвергаются истязаниям, что приводит к уходу из дома. Отсюда – признаки сенсорной и социальной депривации, отставание в психическом развитии более чем в двух третях случаев, признаки мозговой дисфункции с неврологическими расстройствами, энурезом, нарушениями познавательной деятельности, расторможенностью, эмоциональной неустойчивостью, склонностью к лжи, патологическому фантазированию, с выраженными невротическими реакциями. Однако факт насильственного отрыва от родной семьи является не меньшим патогенным фактором.

Дети, чьи родители лишены родительских прав, переживают двойную жизненную травму: с одной стороны, это плохое обращение в родной семье и негативный жизненный опыт, с другой – сам факт разрыва с семьей. Еще одно традиционное заблуждение – считать, что ребенок не может любить родителей, которые так плохо с ним обращаются. А если любит – значит, «сам – ненормальный». Однако сохранение привязанности к родителям как раз является одним из признаков «нормальности» ребенка. Потребность любить и быть любимым естественна для всякого душевно здорового человека. Просто эти дети любят своих родителей не такими, какие они есть, а такими, какими они должны были бы быть: додумывая хорошее и не замечая плохое.

Детям трудно адекватно оценить причины изъятия их из семьи, и они могут воспринимать это как насилие, а представителей органов опеки – как агрессоров. Но даже тогда, когда перемещение было ожидаемым, дети испытывают страх и неуверенность, чувствуют себя зависимыми от внешних обстоятельств и незнакомых им людей. Разлука с семьей, по сути, является признанием того, что для данного ребенка быть любимым своими родителями – невозможно. И утрата семьи, даже если она была неблагополучной, – серьезная травма, приносящая ребенку боль, обиду на родителей и на «жизнь вообще», чувство отверженности и гнев.

Опыт работы по реабилитации кровных семей

В нашей стране практически нет структур, которые занимаются родителями, лишенными родительских прав. В случае угрозы изъятия ребенка из семьи с родителями на протяжении определенного времени работают специалисты из органов опеки и комиссии по делам несовершеннолетних, а при лишении родительских прав о них, как правило, забывают.

Устранение ребенка из родной семьи мало чем может помочь кровным родителям (или одному из них) – скорее всего, они так и не смогут справиться с создавшейся неблагоприятной ситуацией или решить наболевшие проблемы. Этот факт был убедительно подтвержден в исследовании, проведенном персоналом Школы социального работника Колумбийского университета. В результате наблюдений за 624 детьми, помещенными в приемные семьи в 1966 году, выяснилось, что хотя по истечении пятилетнего срока три четверти детей вернулись в собственные семьи, экономические и социальные условия в родном доме практически остались неизменными, если не ухудшились (Котли П., 2004).

По данным Е. Рындиной (директора ГОУ «Вологодский детский дом № 2»): «Примерно 50% детей хотят вернуться в биологические семьи и не желают иметь иных родителей» (Рындина Е., 2005). Вот почему коллектив данного учреждения выделил это как одно из приоритетных направлений своей деятельности.

С 2000 года на базе детского дома создана служба, которая занимается:

- розыском родственников – потенциальных усыновителей;
- работой с родителями, отбывающими наказание в местах лишения свободы (постоянная связь с администрацией и психологами учреждений уголовно-исполнительной системы, переписка

детей и воспитателей с родителями, их свидания оказывают положительное влияние и мотивирует родителей встать на путь исправления);

- работой с отказавшимися от ребенка при рождении;
- родителями, чьи права были ограничены решением суда;
- родителями, лишенными родительских прав.

Сотрудники службы находят и устанавливают с ними контакт, оценивают их потенциал, готовность жить с ребенком; обращаются в местные социальные службы для оказания им помощи и поддержки; следят за успехами и неудачами. В детском доме ведется работа по следующим направлениям: формирование у детей мотивации, знаний и умений по поддержанию и совершенствованию позитивных родственных отношений; сопровождение ребенка и родителей во время и после встреч, оказание психологической помощи детям и пр.

Полученные службой данные свидетельствуют о том, что степень эмоционального благополучия ребенка во многом зависит от того, какую линию поведения по отношению к его родителям выберет учреждение, в котором он воспитывался.

Детальную структуру работы по реабилитации кровной семьи предложила Осипова И.И. (2005). Путь реабилитации включает в себя следующие этапы:

- 1) формирование мотивации семьи к сотрудничеству с социальной службой;
- 2) заключение социального договора о возврате ребенка в реабилитированную семью;
- 3) реабилитация ребенка в семейно-воспитательной группе;
- 4) реабилитация семьи (создание необходимых санитарно-гигиенических условий в жилище, трудоустройство, посещение ребенка на территории центра);
- 5) перевод ребенка в отделение дневного пребывания с возвратом ребенка на ночь в семью;
- 6) изменение социального окружения;
- 7) формирование устойчивых тенденций к положительным изменениям;
- 8) социальная поддержка со стороны значимых для семьи людей;
- 9) текущий патронаж семьи со стороны социальной службы на протяжении 3 лет с посещением семьи специалистами не реже 2 раз в год;

- 10) заключение социального договора (при необходимости) о выходе из кризисной ситуации;
- 11) профилактика семейного неблагополучия (превентивный патронаж);
- 12) контрольный патронаж реабилитированной кровной семьи (опосредованный без вмешательства в семью специалистов через запрос информации 1 раз в год от специалистов детских учреждений о состоянии ребенка до его совершеннолетия).

Реализация плана подразумевает наличие в организационной структуре таких подразделений, как:

1. Семейные воспитательные группы

Живут на территории Центра в изолированных помещениях, которые полностью приспособлены для жизни «многодетной» семьи. В такие группы определяются дети, только что изъятые из кровных неблагополучных семей, с улицы на период обследования, оформления необходимых документов. Именно на эту семью возлагаются наибольшие требования по первичной адаптации ребенка. Именно на членов этой семьи «выплескивают» дети весь свой негатив. И чтобы правильно на него реагировать, не провоцировать возникновение новых проблем, семейная группа должна быть полной, очень дружной и профессионально подготовленной, с огромным желанием помогать детям и любить их.

2. Отделение семейных воспитательных групп

В эту группу ребенок помещается на время реабилитации кровной семьи. В семейной воспитательной группе ребенок находится 2-3 месяца. Все это время социальный работник и психолог, работающие с семьей, стремятся к положительным изменениям в ней, родители трудоустраиваются, в квартире создаются необходимые санитарно-гигиенические условия.

3. Отделение дневного пребывания

После стабилизации ситуации в семье ребенок переводится из семейной воспитательной группы в отделение дневного пребывания центра и возвращается в семью на ночь (возможно и на выходные дни). В этот период также социальному работнику необходимо установить контакт с ближайшим окружением и попытаться сформировать положительное отношение к семье со стороны окружения: родственников, соседей, сослуживцев, что позволяет сохранить и укрепить настрой семей на положительные изменения.

4. Служба сопровождения принимающих и кровных семей

После реабилитации кризисной семьи, она передается под контрольное сопровождение. Важным структурным подразделением здесь является круглосуточный «телефон доверия».

Организация контакта ребенка, помещенного в принимающую семью, с кровными родителями

Общение с кровной семьей необходимо ребенку (при отсутствии специально оговоренных противопоказаний) и в случае помещения его в принимающую семью. Известно, что кандидаты, еще не прошедшие Школу принимающих родителей, негативно реагируют на саму возможность общения «их» ребенка с кровной семьей. Неприятие кровной семьи, ревность и страх того, что «они» могут «отнять» ребенка – обычные в таких случаях переживания. Кроме того, здесь проявляется потребность многих потенциальных кандидатов считать личную историю ребенка «чистым листом». Однако попытки поддерживать эту иллюзию (смена имени и фамилии ребенку, переезд в другой район, фиксация на «тайне усыновления») сразу закладывают дисгармонию в отношении с приемным ребенком, что в будущем может привести к распаду системы принимающей семьи.

Необходимы квалифицированные и кропотливые разъяснения специалистов, чтобы принимающие родители смогли начать правильно воспринимать перспективу общения приемного ребенка с кровной семьей и правильно относиться к ней. Если ребенок не видит своих кровных родителей и ничего не знает о них, он начинает думать, что не имеет для них никакого значения, а это очень тяжело. Кроме того, некоторую информацию о ребенке можно получить лишь от его родных родителей и других родственников. Дело социальной службы – обеспечить безопасность и приемлемый для новой семьи ребенка порядок таких контактов. Исключения составляют лишь случаи непосредственной угрозы жизни ребенка со стороны кровной семьи.

У ребенка чувство «Я» вырастает из чувства «МЫ», и для него вопрос «Кто я?», по сути, значит «Чей я?». Принадлежность семье не только определяет самовосприятие, но и задает вектор направления жизненного пути: «Откуда я?» – «К чему я иду?». С утратой основных ориентиров (семья и ближайшее окружение) нарушается восприятие себя и собственной жизни – оно приобретает неустойчивый и фрагментарный характер, в результате чего создается ощущение неадекватности.

Сохранение важных для ребенка связей с другими людьми, восстановление жизненной истории самого ребенка и сбор сведений о его

семье (составление «Книги жизни») частично смягчают боль потери и способствуют формированию идентичности. При этом необходимо помнить, что идентичность ребенка несет в себе как положительные, так и отрицательные черты его кровной семьи. Этим объясняется частое стремление к воспроизведению детьми поведенческих моделей, принятых в кровной семье.

Обычно требуется специальная терапевтическая работа для того, чтобы отделить любовь к кровным родителям от стремления «следовать за ними». Сохранение уважения к родителям и благодарности за свою жизнь – естественное и необходимое чувство, отсутствие которого ведет к глубоким психологическим проблемам. Но это не значит, что ребенок должен повторять их ошибки.

Должно пройти время, чтобы и в самом обществе сформировалось правильное отношение к возможности реабилитации кровных семей и личной готовности принять ребенка в свою семью на некоторое время (краткосрочный патронат) на время реабилитации кровной семьи.

В нашей стране – при всех трудностях внедрения – в массовом сознании уже, в значительной степени, представлена идея важности семейных форм устройства детей-сирот. Но только на длительный срок. Принятие идеи краткосрочного патроната – следующий этап в понимании нужд ребенка-сироты.

Из опыта английских и американских коллег известно, что 30-40 лет назад ситуация в этих странах была примерно такой же. 20% детей, находившихся в фостеровских семьях, возвращались в кровные семьи. 80% детей оставались в семье фостеровских воспитателей навсегда. Сейчас положение у них радикально изменилось. В настоящее время 80% фостеровских детей возвращаются в кровные семьи (Терновская М.Ф. и др., 2005).

1.1.1.2. Передача детей в принимающую семью

Классификация принимающих семей

Согласно юридической практике, любая семья, в которой ребенка воспитывают не кровные родители, называется замещающей. Однако, очевидно, что новая семья может *принять* ребенка, но не может *заменить* кровной семьи. Вот почему в своей работе Детский фонд «Виктория» предлагает использовать вместо термина «замещающая семья» термин «принимающая семья». К принимающим семьям относятся семьи усыновителей, опекуны и приемные, детские дома семейного типа, все формы патронатных семей, а также другие формы семейного

устройства, связанные с необходимостью решения медицинских, воспитательных, социальных проблем детей (семейная воспитательная группа, устройство на каникулы и др.).

Существующие формы принимающих семей можно классифицировать по разным основаниям:

- по профессиональным признакам (профессиональные, когда для родителей это является работой, за которую выплачивается заработанная плата, – приемная и патронатная семьи, семейный центр, семейная воспитательная группа, детский дом семейного типа; и непрофессиональные – усыновление, опека);
- по срокам устройства (усыновление без срока – навсегда; во всех остальных формах срок может оговариваться исходя из потребностей ребенка, а максимальный срок – до 18-летия ребенка или до завершения им очного профессионального образования);
- по возможности семьи получать регулярную поддержку от профессионалов-специалистов (ее имеют в большей степени патронатные семьи и семейные воспитательные группы, у которых есть разработанная система поддержки, организационное и методическое сопровождение);
- по объему ответственности за воспитание и развитие ребенка, его устройство в самостоятельной жизни (полный объем ответственности – усыновление, опекунская и приемная семьи, детский дом семейного типа; и объем ответственности, поделенный между органами опеки и попечительства, детским учреждением и воспитателями, – патронатная семья, семейная воспитательная группа, семейный центр постинтернатной адаптации и др.) (Иванова Н.П., 2006).

Главные принципы работы с принимающей семьей

Чтобы минимизировать существующие трудности и предотвратить возможные проблемы (самой острой из которых являются вторичные отказы), система работы с принимающей семьей должна опираться на следующие принципы:

1. *Начало сопровождения начинается с момента принятия будущими принимающими родителями решения о воспитании ребенка в своей семье.*

2. *Рассмотрение приемной семьи как системы.*

Опыт работы служб сопровождения показывает, что ребенок, попадая в приемную семью, взаимодействует не только со взрослыми,

которые занимаются его воспитанием, но и строит отношения со всей семьей в целом. По сути, ребенку необходимо адаптироваться ко всем членам семьи сразу (другим детям, бабушкам, дедушкам). Семья, в свою очередь, не способна избежать изменений, несмотря на свое сопротивление. В итоге – семье придется перестроить существующие структурные отношения, либо произойдет неприятие ребенка и, как итог, возврат ребенка в сиротское учреждение.

3. *Приемная семья изменяется со временем, переходит из одного состояния в другое.*

По этой причине считается более целесообразным проводить социально-психологическое сопровождение приемной семьи с учетом ее поэтапного развития. То есть делать это на всем протяжении ее формирования. Такой подход позволяет не только способствовать развитию гармоничных отношений в семье, решать сопутствующие проблемы, преодолевать кризисы, но и отслеживать стратегию ее развития и прогнозировать возможные трудности (Куфтяк Е.В., 2009).

Этапы работы с профессиональной принимающей семьей

Работа с профессиональной принимающей семьей включает несколько этапов:

Этап диагностики и оценки потенциальной принимающей семьи

Это наиболее важный и ответственный этап в построении работы с данной группой семей, но, к сожалению, недостаточно проработанный в существующей литературе по проблеме. Как модель – комплексная оценка должна состоять из анализа ряда областей:

1. *Когнитивный (интеллектуальный параметр)* – в первую очередь здесь должны учитываться представления и знания родителя о психических и характерологических особенностях ребенка-сироты, потребностях, интересах и ценностях приемного ребенка, учет индивидуального своеобразия развития ребенка.

2. *Личностный* уровень готовности к приему ребенка, включающий мотивацию, ожидания и установки по отношению к будущему приемному ребенку.

3. *Деятельностный* уровень готовности – опыт воспитания собственных детей, в том числе способы поддержания дисциплины и установления границ, стиль обращения с детьми; собственный детский опыт.

4. *Семейный уровень готовности* к приему содержит функционирование семьи как системы, готовность сотрудничать со специалистами.

Оценка семьи как неспособной выполнить принимающую заботу (или отсрочка решения о принятии ребенка в семью) помогает в будущем предотвратить отторжение детей в принимающей семье и ее распад.

Этап обучения кандидатов в принимающие родители

Подготовка семейных воспитателей является ключевым фактором успешного помещения ребенка в семью. По данным разных источников, хорошая подготовка помогает уменьшить число поведенческих проблем у детей; наладить бесконфликтные отношения со специалистами, оказывающими семье поддержку; постоянно совершенствовать родительские навыки, не сталкиваясь с проблемой эмоционального выгорания (Куфтяк Е.В., 2009).

В приемную семью, в большинстве случаев, поступают дети, имеющие какие-либо отклонения в развитии или заболевания. Уход за ними и их воспитание способны осуществить лишь лица, получившие, по крайней мере, первоначальную психолого-педагогическую и медицинскую подготовку воспитателя детей-сирот.

Во многих странах, кроме финансовой дотации, обучающие программы для fosterных семей являются обязательными. Так, в Венгрии, родители, если количество детей в их семье не превышает 5, обучаются по 60-часовой программе. Для профессиональных fosterных родителей, берущих на воспитание до 8-10 детей, предусмотрена 360-часовая обучающая программа.

Лабораторией проблем социального сиротства НИИ детства Российского детского фонда разработана программа профессионального минимума обучения приемных родителей, которая «предназначена для организационной подготовки или самообразования приемных родителей» с объемом 72 часа. Значительное количество программ разработано и внедрено в практику региональной работы по семейным формам устройства детей.

По сути, большинство подобных программ состоит из тематических блоков, в которые входят:

- юридический блок (ознакомление с правами и обязанностями принимающей семьи и пр.);
- медицинский блок (особенности физического развития по возрастам, основные диагнозы и пр.);
- психолого-педагогический блок (психологические особенности ребенка-сироты, возможные проблемы и пути их решения, развитие навыков общения с детьми);
- социально-экономический блок.

Важной составляющей любой программы является формирование мотивации у принимающей семьи на сотрудничество со специалистами Центра, что должно способствовать эффективному развитию принимающей семьи и не допустить ее распада.

Этап сопровождения профессиональной принимающей семьи

Воспитывая ребенка, принимающие родители нередко сталкиваются с целым рядом трудностей и проблем, нуждаются не только в квалифицированной помощи специалистов (психологов, психотерапевтов, а иногда и психиатров), но и в диагностике и коррекции как индивидуальных особенностей ребенка, так и семейных отношений, функционирования приемной семьи в целом.

Сопровождение – это комплексный метод, в основу которого заложено единство четырех функций:

- диагностики существующих проблем;
- информации о существе проблемы и путях ее решения;
- консультации на этапе решения проблемы и выработки плана решения проблемы;
- первичной помощи на этапе реализации плана решения.

Этапы в жизни принимающей семьи

Можно проследить некоторые общие закономерности взаимной адаптации/дезадаптации семьи и ребенка/детей. Серьезные исследования в этой области проведены Ослон В.Н. (2006).

Первый этап можно назвать периодом «базисного шлейфа». В это время процесс интеграции ребенка в семью «тормозится» из-за нерешенных проблем базисной (кровной) семьи и проблем самого ребенка, обусловленных последствиями его травматического опыта. Эти проблемы обостряются под влиянием стресса, который переживают все участники ситуации. Например, при появлении приемного ребенка кровный может пережить состояние регресса, то есть «предъявить» родителям поведение, свойственное более младшему возрасту (у него могут возобновиться симптомы давно прошедшего энуреза, ухудшится речь, способность выполнять интеллектуальные задачи). Такой же регресс может наблюдаться и у приемного ребенка.

Приемный ребенок может завоевывать внимание родителей всеми приемлемыми и неприемлемыми способами (в том числе, через негативное поведение). Резко возрастает эмоциональная нагрузка на семью. Состояние эйфории, переживаемое в самом начале приема ре-

бенка, быстро сменяется шоком. Семьи, которые действительно способны интегрировать ребенка (чаще всего это те семьи, родители в которых были тщательно подобраны и обучены службой социального сопровождения), справляются с ситуацией.

Второй этап можно назвать этапом «перестройки». Приемные дети обретают свое пространство в доме, и оно признается другими членами семьи. Это снижает уровень конфликтности, кровные и приемные дети начинают соблюдать нейтралитет. Отношения матери и приемного ребенка становятся ближе. У ребенка значительно повышается уровень эмоционального благополучия, снижается внутренняя напряженность. Начинает формироваться вторичная привязанность, и это дает новый всплеск агрессивности, который может выражаться в кражах, обмане, упрямстве и т.д. Объясняется подобное поведение может тем, что ребенок «проверяет» своих приемных родителей, по своему диагностируя их возможность любить его и принимать его таким, какой он есть (и даже хуже). Можно говорить также и о том, что на данном этапе претерпевает серьезные изменения и вся картина мира ребенка. Боясь структурной перестройки, ребенок бессознательно цепляется за свои устоявшиеся представления о себе и о возможном отношении к нему, несмотря на их негативный характер. В «успешных» семьях справляются и с этими проблемами. «Неуспешные» семьи, если они даже выстояли на первом этапе, на втором ждут новые разочарования, результатом чего может стать отказ от продолжения отношений с ребенком.

Третий этап характеризуется объединением кровных и приемных детей, которые начинают ощущать себя единой группой. Многие проблемы уже решаются без вмешательства родителей. У приемного ребенка продолжает формироваться чувство привязанности. Если на предыдущем этапе он боялся «предать» биологических родителей, то сейчас переживает этап «отречения» от них. Он может отказаться от встречи с кровными родственниками, даже самыми близкими, становится «борцом» за целостность семьи в большей степени, чем ее «базисные» члены. Снижается уровень агрессии внутри семьи, но учащаются конфликты с окружающими.

На **четвертом этапе** семья начинает осознавать свою целостность. Это означает переход на качественно новый уровень развития. Все члены семьи становятся необыкновенно похожими друг на друга – как внешне, так и по своим реакциям. Можно говорить и о сформировавшейся привязанности к семье у приемного ребенка. Он чувствует свою идентичность с приемной семьей, но в тоже время способен «принять» и кровную.

Показатели успешности интеграции ребенка в семью

Можно говорить о том, что интеграция ребенка в семью состоялась, когда ребенок и члены семьи начинают идентифицировать (отождествлять) себя друг с другом. То есть местоимение «мы» уверенно произносится всеми членами семьи, а по выражению лиц и реакциям на ситуацию становится трудно различить, где кровные, а где приемные дети (Ослон В.Н., 2006).

В практике службы по устройству успехом при долгосрочном размещении принято считать:

- 1) формирование стойкой взаимной привязанности при достаточно прочных (стабильных) взаимоотношениях между воспитателем и ребенком, характеризующихся взаимным уважением и способностью разрешать конфликты;
- 2) нормализация (улучшение) физического и психологического состояния ребенка после помещения в семью.

При успешном альянсе формируется субъективная оценка ребенком и родителями своих отношений как близких, хороших; обычно данные психологического обследования подтверждают эту оценку (Терновская М.Ф., 2001).

Факторы и показатели, способствующие эффективности/неэффективности принимающей семьи

Определение характеристик кандидатов (в первую очередь, личностных) имеет важное значение на этапе формирования прогноза о возможном успехе принимающей семьи. Существующие данные разрозненны и часто получены в невалидных исследованиях. Тем не менее уже накоплен некий массив информации, на который можно опираться при отборе кандидатов в принимающие родители.

По данным Терновской М.Ф. (2001), способствующими успеху, т.е. позитивными, являются следующие мотивы, которыми руководствуются кандидаты на патронатное воспитание:

- 1) отсутствие собственных детей, нереализованное материнство;
- 2) желание иметь больше детей, не до конца реализованный родительский потенциал;
- 3) потеря ребенка;
- 4) желание изменить структуру семьи (пол, возраст, «демографический баланс»);
- 5) осознание и желание исправить ошибки, допущенные в воспитании старших детей;

- 6) желание скомпенсировать собственный неудачный детский опыт более благополучным детством патронатного ребенка;
- 7) повторение семейной истории;
- 8) привязанность к конкретному ребенку;
- 9) потребность заботиться о ком-либо;
- 10) профессиональная самореализация;
- 11) трудоустройство;
- 12) экзистенциальные мотивы, связанные с поиском своего места в мире.

О вероятном возникновении трудностей говорят следующие выявляемые мотивы:

- 1) стремление изменить статус семьи в глазах окружающих;
- 2) желание воздействовать на ситуацию в семье, на кого-то из ее членов;
- 3) страх одиночества, пустого гнезда;
- 4) желание исправить собственный неудачный родительский опыт (уязвленное самолюбие);
- 5) желание с помощью ребенка решить собственные психологические проблемы;
- 6) меркантильные соображения;
- 7) абстрактные соображения.

Важно отметить, что все мотивы необходимо рассматривать в совокупности. Даже негативный мотив, сочетаясь с несколькими позитивными, может способствовать успеху (Терновская М.Ф., 2001).

В диагностической работе целесообразно использовать факторный личностный опросник Р. Кэттелла. При отборе воспитателей рекомендуется обращать внимание на коммуникативные и эмоционально-волевые свойства личности, а также на характер межличностных взаимоотношений. Успешной адаптации ребенка в семье способствуют такие черты кандидата в принимающие родители как мягкосердечность, эмоциональная стабильность, ответственность, самоконтроль, открытость, эмпатия, доброжелательность, терпимость, проницательность, спокойствие, уверенность в себе.

Насторожить специалистов должны те свойства, акцентуация которых может помешать созданию оптимальных взаимоотношений с ребенком. К ним относятся:

- замкнутость. Как правило, ей сопутствуют холодность, жестокость, бескомпромиссность, слабый интерес к жизни окружающих;

- эмоциональная нестабильность. Таких людей отличает неспособность контролировать эмоции и свои импульсивные влечения. Внешне это проявляется как плохой самоконтроль, безответственность, капризность, попытка уклониться от реальности. Внутренне эти люди чувствуют себя беспомощными, усталыми, пасуют перед жизненными трудностями;
- подозрительность. Отношения этих людей с окружающими основываются на предубеждении, они никому не доверяют, ждут подвоха, часто излишне настойчивы, придирчивы и раздражительны, плохо воспринимают новое.

Эти качества не позволяют кандидату в воспитатели принять ребенка таким, какой он есть, со всеми его проблемами, вследствие чего взаимоотношения с ним могут зайти в тупик (Профилактика социального сиротства, 2004).

Исследование Денисовой Е.Н. (2006) выявило существование сходств и различий в описательных характеристиках матерей из замещающих семей, проживающих в городе (Калуга) и селе (Калужская область).

Показатель потенциальной готовности принять ребенка существенно не различается, однако в области он несколько выше (32%), чем в городе (25%).

Подавляющее большинство респондентов, готовых взять детей на воспитание, женщины: в Калуге – 80%, в области – 89%.

Общий анализ статусных характеристик позволяет сделать вывод, что:

– в Калуге наиболее активными в вопросе создания приемной семьи являются женщины:

- в возрасте до 30 лет;
- с высшим, неоконченным высшим образованием;
- состоящие в браке;
- не имеющие детей или имеющие одного ребенка.

– в Калужской области наиболее активной группой в вопросе создания приемной семьи являются женщины:

- в возрасте от 40 лет;
- со среднеспециальным и высшим образованием;
- состоящие в браке;
- имеющие одного или двух детей.

Из стимулирующих факторов наибольший отклик получил фактор «знакомства с ребенком до передачи его в приемную семью (соседи,

дальние родственники)», а также «отсутствие собственных детей». Доминирующим останавливающим факторами стали «отсутствие денежных средств на содержание ребенка (34%)»; опасение за состояние здоровья приемного ребенка, за отягощенную наследственность (25%). В городских условиях дополнительным тормозящим фактором выступает нехватка жилплощади (22%). Это подтверждается и тем, что в качестве одного из стимулирующих факторов горожане называют гарантии расширения жилплощади.

1.1.2. Профилактика социального сиротства

Целенаправленная системная деятельность по профилактике социального сиротства должна включать в себя следующие элементы:

- переориентацию государственной семейной политики на активизацию жизненного потенциала семьи, ответственной за благополучие своих детей;
- включение в концепцию государственной семейной политики самостоятельного раздела «Формирование ответственного родительства»;
- правовые основания для профилактической работы с семьями, находящимися в социально опасном положении;
- систему эффективных мер воздействия на родителей, не выполняющих обязанности по содержанию и воспитанию несовершеннолетних детей;
- комплексную программу формирования ответственного родительства в подростково-молодежной среде;
- воспитание позитивных стандартов у подрастающего поколения, формирование здорового образа жизни, сознательного отношения к родительству;
- предупреждение неблагоприятных воздействий со стороны семьи на развитие ребенка;
- пропаганду позитивного имиджа современной семьи, материнства и отцовства.

Не все указанные задачи могут быть решены работниками Регионального центра по профилактике социального сиротства и развития семейных форм устройства детей сирот или не только им. В настоящий момент необходимо сконцентрироваться на работе с теми лицами и группами населения, помощь которым поможет предотвратить появление новых сирот.

1.1.2.1. Помощь семьям группы риска

Помощь семьям, находящимся в группе риска, по сути, можно рассматривать как *отсроченную помощь бывшим детям из семей группы риска, которые, не получив соответствующей поддержки, вступили во взрослую жизнь.*

При внимательном изучении биографий родителей из семей целевой группы, выясняется, что их детство прошло в алкогольных семьях или в семьях с другими формами неблагополучия. Это сыграло в их судьбе немаловажную роль (Борзов С.П., 2006). Жизнь в дисфункциональной семье связана с постоянным ожиданием стресса, оскорбления, боли (физической или психологической), которое постепенно превращается в привычку, становится образом жизни. Даже после того, как все заканчивается, человек продолжает жить так, будто это может повториться в любой момент. За время жизни в алкогольной семье ребенок вырабатывает свои принципы выживания: «не выражай открыто своих чувств – это могут использовать против тебя»; «не верь никому, даже родным»; «не открывайся, не подпускай никого слишком близко, не рассказывай о своих слабостях и проблемах...» Повзрослев, эти люди находят таких же израненных партнеров и воспроизводят систему отношений своей родительской семьи.

Вот главные черты выходцев из таких семей:

- низкая самооценка;
- ориентация на внешнее окружение и его влияние. Находясь в состоянии беспомощности продолжительное время, дети из дисфункциональных семей приходят к выводу, что любые проявления активности бессмысленны, нужно подождать, и все изменится само по себе. Они искренне верят, что если изменятся обстоятельства, то все у них будет хорошо, как будто все хорошо, как будто все дело во внешней среде;
- неспособность понимать и выражать свои чувства. Они могут только догадываться, что они должны чувствовать. Поэтому имитируют многие чувства, оставляя только «любимые»;
- агрессия и беспомощность при скандалах. Это приводит к проблемам в семейной коммуникации;
- неспособность просить помощь. Дети алкоголиков с раннего детства привыкают заботиться сами о себе. Таков закон их семьи – «если ты не позаботишься о себе сам, то о тебе никто не вспомнит»;

- проблема начинает решаться только в экстремальной ситуации. Постоянная жизнь в стрессе формирует способность относиться к нему как к повседневной реальности. Поэтому проблема не замечается до тех пор, пока ее уже нельзя избежать или отодвинуть (визит инспектора, социального работника). С их уходом исчезает и проблема;
- взрослые дети алкоголиков испытывают затруднения как родители, проявляется их неспособность стать «хорошими родителями».

В социально дезадаптированных семьях формируется «непродуктивная (защитная) адаптация к жизни – фиксированное, негибкое построение человеком или семьей отношений с собой, своими близкими (внутри семьи) и с внешним миром; попытки разрешить трудную жизненную ситуацию неадекватными для нее (ситуации) способами. Такой тип адаптации «включает» действие психологического механизма сопротивления изменениям» (Н. Осухова 2001, – цит. по: Борзов С.П., 2006)

Основные принципы взаимодействия с семьей группы риска

Успешность работы службы во многом определяется отношением специалистов к подобным семьям. В силу того, что родители часто испытывают на себе негативное отвергающее отношение со стороны общества и социальных институтов, сами низко оценивают свои возможности, они плохо поддаются воспитательному и морализующему воздействию. Специалисты придерживаются следующих принципов взаимодействия с семьями:

- позитивный подход в работе с кризисной семьей;
- опора на ее сильные стороны;
- отсутствие нотаций, нравучений. Совместное планирование действий. Члены семьи рассматриваются как партнеры;
- учитываются интересы детей. Им лучше в своих родных семьях, при условии обеспечения безопасности;
- задача сотрудника – вселить надежду, показать способы преодоления кризиса.

Опыт работы с семьями группы риска

Ниже мы остановимся на опыте трех самых успешных Центров в Томской области, по описаниям С.П. Борзова (2006). Это центры:

1. Центр социальной реабилитации для несовершеннолетних, с. Каргасок.
2. Центр социальной реабилитации для несовершеннолетних «Лада», с. Подгорное.
3. Общественная организация «Шаг навстречу», с. Мельниково.

При анализе были выявлены общие моменты в их деятельности, которые, возможно, и обеспечили успех этих организаций. Все команды начинали свою деятельность с активизации работы со СМИ. В районных газетах были опубликованы материалы о новом направлении в деятельности учреждений. Это было необходимо, так как нужно было изменить привычное, стереотипное отношение к бывшим приютам, на базе которых были организованы центры. Кроме этого, публикации в СМИ содействовали и другим целям: активизации общественности в решении проблем социального сиротства, формированию более адекватного отношения к проблеме со стороны населения. Как показал опыт ЦСРН «Лада», в основном, это было негативное и крайнее критическое отношение. В процессе реализации проектных мероприятий публиковались материалы о промежуточных итогах деятельности, успехах команд.

Началу активной работы с клиентами предшествовал этап создания базы данных о семьях. Параллельно собиралась информация, анализировался имеющийся опыт об особенностях взаимодействия внутри семьи, о предмете основной заботы родителей и пр. Этот процесс позволил составить более точное представление о потребности целевой группы и точнее сформировать комплекс необходимых услуг. Уже на этом этапе проявились признаки сопровождения семьи: учреждение формировало банк, исходя из потребностей семьи. В связи с тем, что главной целью работы стало сохранение семьи (то есть решение проблем и взрослых, и детей), актуальным стало выстраивание более тесного и эффективного межведомственного взаимодействия. Все три команды в процессе реализации проектов наладили более тесные контакты с партнерами из органов образования (социальные педагоги, классные руководители, специалисты ДООУ), здравоохранения (детские поликлиники, врачи-наркологи), органов опеки, КДН. В новые взаимоотношения с семьей вовлеклось значительное количество специалистов, образовавших команду.

Во всех трех проектах были запланированы мероприятия по сопровождению родителей: индивидуальные консультации специалистов, психологические группы, собрания, клубные мероприятия. Во всех

трех случаях были организованы тематические встречи по повышению навыков родительской компетентности. Может быть, впервые в жизни родители слышали не про то, что они делают плохо, а как это можно делать лучше. Такие встречи, посвященные особенностям детской психологии, эффективным приемам родительского воспитания, способам саморегуляции, пользовались успехом – родители посещали их с удовольствием. Другой формой работы стала обязательная во всех трех организациях совместная деятельность родителей и их детей. Она была выстроена так, чтобы родители могли видеть успехи своих детей. Таким образом, ситуация успешности создавалась для всех членов семьи. Дети перестали быть источником социальных неприятностей. Специалисты всех трех организаций говорили о том, что уже в середине проекта они заметили изменение родительской позиции. «Если до этого мы их тащили, то теперь они сами идут к нам, даже если мы не выдаем никакой материальной помощи». Появление успехов в работе с семьями в кризисе изменило и профессиональную позицию специалистов – появилось чувство профессионального оптимизма, уважения к себе и своей работе, чего раньше всем не хватало.

Во всех трех организациях специалисты много внимания уделяли формированию активной позиции родителей, действуя по принципу: «Мы рядом с вами, но не вместо вас». Такая помощь касалась, прежде всего, социально-правовой поддержки при оформлении льгот, субсидий, пенсий, оформлении материальной помощи. Для этого в самом начале совместной работы с родителями заключался договор о сотрудничестве, в котором были обозначены обязательства всех сторон. В случае невыполнения планов специалисты продолжали сотрудничать с родителями, пытались разобраться, почему так происходит.

Работа с другими семьями группы риска: неполные семьи

Данные показывают, что работа с семьями группы риска возможна и эффективна, – если помощь не приходит слишком поздно. В связи с этим встает вопрос своевременного выявления кризисных семей. Лоскутникова М.А. (2006) предлагает выделять несколько стадий неблагополучия: низкая степень риска, средняя степень риска, высокая степень риска. Семьи, находящиеся на третьей стадии неблагополучия (высокая степень риска), определить проще остальных, и сроки реагирования различных ведомств определены Семейным кодексом РФ.

Более сложно обстоят дела при средней и низкой степени риска. Информация о данных семьях практически отсутствует, каждое ве-

домство пытается самостоятельно решать возникающие проблемы с семьей, либо вообще их не замечает, в результате чего она из стадии низкой и средней степени риска переходит в высокую.

Между тем, горячий отклик у участников межрегионального семинара «Организация системы работы по профилактике социального сиротства» (28-30 сентября 2009, Москва) получил доклад Вшивкой Ирины Владимировны, в котором был озвучен основной принцип работы с семьями в СЦР «Отрадное»: «Рано – значит, вовремя!»

Работая в системе профилактики, необходимо обращать внимание и оказывать всю возможную помощь и поддержку семьям, у которых есть *риск попадания в группу риска*. В первую очередь, к ним относятся неполные семьи.

Распространение неполных семей – самое существенное изменение, происшедшее, по мнению социологов, с 50-х годов XX в. в структуре сначала советских, а затем российских семей. Наличие детей и их число теперь не являются факторами, удерживающими супругов от *развода*, главного механизма формирующего неполные семьи в нашей стране. Так, по данным на 2002 год было зафиксировано 853,6 тыс. разводов, что создало пропорцию 84 развода на каждые 100 браков. В целом же на каждую 1000 разводов в России приходится более 800 детей несовершеннолетнего возраста.

Неполные семьи возникают не только из-за разводов, но и по причине *внебрачного рождения ребенка*. Наибольшую распространенность внебрачные рождения имеют в самой молодой возрастной группе матерей (до 20 лет), а также в самых старших возрастных (30-35 лет). Рост внебрачной рождаемости в самых молодых возрастах является следствием низкой контрацептивной культуры и снижением возраста вступления в половую жизнь. Внебрачное рождение ребенка у женщин старшей возрастной группы – чаще всего осознанный шаг. Правда, во многом он определяется диспропорцией на «брачном рынке»: потенциальные женихи часто отстают от сверстниц по образовательному и культурному уровню, среди них много алкоголиков, заключенных и других категорий, фактически непригодных или малопригодных к семейной жизни.

Еще одной распространенной причиной появления в России неполных семей является *смерть одного из родителей*. Все 90-е годы прошлого века в Российской Федерации наблюдался устойчивый рост смертности населения. Особенно пугающим был рост смертности по

неестественным причинам: травмы, отравления, самоубийства, убийства, военные потери, дорожно-транспортные происшествия и др.

Жизненные обстоятельства «матери-одиночки» – отсутствие мужа, отца у детей, вечные проблемы на работе из-за того, что малыши болеют, и страх, что, став подростками, дети попадут в дурную компанию, материальные тяготы и усталость – формируют в глазах окружающих непривлекательный, отталкивающий образ «неудачницы», депрессивный стиль поведения и пессимизм, что сокращает ресурсную базу и сужает связи женщины с окружающими, изолируя ее от общества, заставляя уходить в себя, замыкаться.

Дети из неполных семей, где нет одного из родителей, чаще отца (по выборочным обследованиям, в России доля отцов, остающихся с ребенком (детьми) после расторжения брака, составляет всего лишь 1%), отличаются целым комплексом неблагоприятных черт. По мнению психологов, отсутствие интенсивных контактов с ушедшим из семьи отцом в равной степени плохо как для мальчиков, так и для девочек. У мальчиков отсутствие объекта для подражания может приводить к нарушениям в половой идентификации. Для девочки отсутствие в семье мужского символа в период взросления может приводить как к полному отрицанию необходимости создания брачной пары, так и к попыткам найти мужское внимание очень рано и не очень разборчиво. Многие моменты в развитии детей из неполных семей нельзя однозначно связать с отсутствием отца. Большую роль в формировании неблагоприятия и дальнейшей жизненной неуспешности – более 50% несовершеннолетних правонарушителей выросли в неполной семье – играет низкий материальный уровень семей, возглавляемых женщинами. Не случайно известные формулы – «у бедности женское лицо» и «феминизация бедности» – связаны с жизнедеятельностью именно неполных семей.

Основные усилия практической социальной работы с неполной семьей в ситуации ее жизненного кризиса должны быть направлены на общее состояние всех ее членов (Инновационные технологии социальной работы с неполными семьями, 2004). При построении теоретического фундамента этой работы различают такие подходы, как соматический (связанный с удовлетворением самых насущных, первичных потребностей человека), психологический, социальный и духовный. Соматический означает избавление семьи от элементарных материальных лишений. Социальная помощь включает в себя обеспечение одинокой матери работой, устройство детей в группы дневного пре-

бывания социального учреждения, на периодическое лечение в санаторий или профилакторий, летние лагеря и т.д. Однако до тех пор, пока безработица, бедность и все их последствия («невроз безработицы», тяжелое экономическое положение и т.д.) остаются вне компетенции социального работника и отдельно социальной службы, самой реальной оказывается психологическая и психотерапевтическая помощь. Ведь проблемы, возникающие в такой семье, связаны как с постоянными банальными лишениями, так и с потерей смысла жизни.

Кроме неполных семей значительным риском попадания в группу риска по социальному сиротству обладают семьи с низким материальным уровнем («работающая беднота»), молодые семьи. При серьезной работе с семьями группы риска из виду упускаются семьи внешне благополучные, в которых родители заняты либо собой, либо бизнесом, но... не детьми. Среди специалистов по возрастной психологии распространено мнение, что дети олигархов входят в ту же группу риска по безнадзорности, что и дети алкоголиков.

1.1.2.2. Работа с отказницами

Отказы матерей от новорожденных детей в родильных домах являются одной из причин роста числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. В начале и середине 1990-х годов количество случаев материнского отказа от новорожденных в России увеличивалось с каждым годом. К концу 1990-х – началу 2000-х годов положение стало несколько стабильным – существующие статистические данные свидетельствуют скорее о колебаниях относительно одного и того же процентного соотношения, чем об увеличении случаев отказа от новорожденных от года к году – это порядка 12% от общего числа рожденных (Исупова О., 2003).

Причинами отказа может являться то, что:

- 1). Мать-отказница живет за чертой бедности;
- 2). Женщина находится в алкогольной или наркотической зависимости;
- 3). Мать – сама бывшая воспитанница детского дома, не имеющая ни жилья, ни опыта самостоятельного проживания;
- 4). Роженица находится в юном возрасте;
- 5). Родился больной ребенок.

Однако, отказов было бы существенно меньше, если бы женщина могла рассчитывать на поддержку государства. Так, в современной Германии, например, размер пособия матери-одиночки настолько велик,

что зачастую это препятствует оформлению официальных отношений между проживающими в гражданском браке супругами. В нашей стране родительство – это «скорее роскошь, за которую надо платить во всех смыслах этого слова, и личное дело каждого, а не всеобщая обязанность, которую человеку хотя бы частично или символично помогают выполнить, как это было в советские времена» (Исупова О., 2003).

Значительная часть случаев отказов связана не столько с социальными нуждами или глубокой нравственной деградацией женщины, сколько с временными личностными, социально-экономическими и материальными трудностями и кризисами (Лазарева Л., 2006). Этот вывод определяет возможность успешной работы с потенциальными отказницами.

Большую работу в этом направлении с 2004 года ведет Свердловская региональная общественная организация «Аистенок». Организация работает на базе роддома городской клинической больницы №40. Механизм работы следующий: когда юристам роддома поступает информация от медперсонала о планируемом отказе, они оповещают организацию. Время работы ограничено 5-7 днями, пока роженица с ребенком находится в роддоме. Специалисты организации встречаются с роженицами (отмечено, что за весь период работы не было случая, когда бы женщина отказалась от общения), выясняют причину отказа, рассказывают, какая конкретная помощь может быть предложена. После посещения женщины специалисты организации выходят на ее семью, разговаривают с родителями или мужьями. Только после этого, увидев, что в окружении женщины есть люди, которые могут оказать ей поддержку, специалисты приходят на встречу с женщиной второй раз. Если женщина аннулирует отказ от ребенка, ее ставят на учет в организацию.

В «Аистенке» с женщинами проводится следующая работа:

- юридическое консультирование;
- патронаж на дому;
- обучение навыкам ухода за ребенком;
- обеспечение предметами первой необходимости (памперсы, детское питание, детская одежда, коляски, кровати – за счет сбора вещей у населения и спонсорской помощи);
- индивидуальные психологические консультации;
- тренинги;
- совместные праздники.

Организацией получены конкретные результаты: из 108 женщин, писавших отказ в роддоме ГКБ №40, удалось оставить в родной семье 26 детей, что составляет 24% от общего числа отказов.

Введение социальной и законодательной политики, предполагающей реальную, в том числе психологическую, помощь матерям, собирающимся отказаться от ребенка, в значительной степени смогло бы изменить ситуацию.

Работая с отказницами необходимо учитывать их психологические характеристики. Исследование Исуповой О. (2003) позволило выделить следующие особенности женщин, заявляющих об отказе от ребенка.

1) Семейные истории отказниц изобилуют примерами родительского насилия и/или отстранения, накапливающимися в семье в ряде поколений, увеличивая вероятность возникновения отказа в жизни конкретной женщины.

2) Женщины, не контролирующие свою жизнь и не стремящиеся к этому, встречаются преимущественно среди отказниц. В то время как все исследуемые многодетные матери стремятся к значительной степени контроля. Для неконтролирующих свою жизнь любой выбор практически полностью обусловлен ситуацией. Однако продуманная социальная политика, имеющая целью дать людям в руки средства для помощи самим себе, может что-то изменить в их судьбе, позволив им не терять своих детей из-за недостатка воли.

3) Отказницы в большей степени ориентированы на фемининные черты личности (пассивность и зависимость), в то время как «идеальное Я» представительниц контрольной группы более маскулинно. Кроме этого, отказницы считают, что окружающие воспринимают их как «скорее женственных», а женщины из контрольной группы придерживаются мнения, согласно которому они несколько маскулинны, с точки зрения своего окружения. Отказницы описывают себя в детстве как более фемининных, по сравнению с женщинами из контрольной группы. Для последних более характерна недифференцированная полоролевая идентичность в образе своего детского «Я». Этот факт в комплексе с другими показывает, что «связанная с полом часть жизни представляется более важной для отказниц», по сравнению с женщинами из контрольной группы» (Исупова О., 2003).

4). Тест Люшера. Женщины из контрольной группы демонстрируют более высокий уровень тревожности, по сравнению с отказницами. Для отказниц характерен выбор желтого, серого или красного цвета, они ставят эти цвета на первое место, что свидетельствует об их более

развитой эмоциональности и желании верить в светлое будущее (желтый), активности и эротичности (красный) или пассивности и безразличия (серый). Очень редко они выбирают синий цвет, что говорит о том, что они не заинтересованы в привязанности и эмоциональной близости с другими людьми.

Отдельным блоком в работе с потенциальными отказницами является решение проблемы подросткового материнства. Ежегодно в России свыше 50 тыс. детей рожают женщины, не достигшие совершеннолетия. Динамика роста деторождений у несовершеннолетних матерей значительно превышает этот показатель среди всех других возрастных групп женщин. При этом свыше 40% матерей-отказниц составляют женщины возрастной группы до 19 лет; 90% детей, рожденных юными женщинами, являются нежеланными (Козырева И.А., 2006).

И здесь, в первую очередь, необходимо воспитание позитивных стандартов у подрастающего поколения: формирование ценности здорового образа жизни, самооценности детей, сознательного отношения к родительству, позитивных брачно-семейных отношений, культуры гендерных отношений.

1.1.2.3. Социальная адаптация выпускников детских учреждений

После окончания интернатного учреждения молодые люди лишаются привычного, более или менее безопасного окружения, четкого распорядка, особого типа организации жизни. Они сталкиваются с проблемами, связанными с получением жилья, поиском работы, организацией быта и свободного времени, со взаимодействием с социумом, получением медицинской помощи, созданием и сохранением семьи и др.

К сожалению, единой системы по отслеживанию жизнеустройства бывших воспитанников в учреждениях разной ведомственной принадлежности не существует. Имеющаяся информация не полная и не системная, источник ее получения чаще всего сами выпускники. Более подробные сведения в образовательных учреждениях есть лишь о первичном устройстве молодых людей. Затем они попадают в ведение другого ведомства, в этом случае их судьба отслеживается только при обращении за помощью.

В социологической и психологической литературе условно выделяют три временных этапа адаптации выпускников школ. Период первичной адаптации – послешкольный период, характеризующийся резкой сменой условий жизнедеятельности, это время профессионального самоопределения и самообразования. Второй период – это время

осознанных действий – поиск работы и закрепление на рабочем месте. Третий период – время социальной стабильности – постоянная работа, карьерный рост, непрофессиональная досуговая деятельность.

У молодых людей из числа детей-сирот – выпускников детских учреждений – существуют объективные трудности на каждом из этих этапов в силу их прошлого жизненного опыта и личностных особенностей. При этом, период первичной адаптации является самым проблематичным. Он осложнен, в первую очередь, трудностями профессионального самоопределения. Выпускники часто выбирают место профессионального образования не по своим наклонностям и способностям, а по условиям проживания, наличию друзей, отсутствию строгого контроля в учебном заведении (Селенина Е.В., 2006). Трудности вызывают и обыкновенные для многих процедуры по самообеспечению и самоорганизации жизни. В условиях проживания в учреждении на полном государственном обеспечении формируется стойкий комплекс иждивенчества, низкий уровень функциональной грамотности, отсутствие мотивации к труду, способности самостоятельно решать проблемы. Вследствие этого продолжается порочный круг вторичного социального сиротства: выпускники детских домов, не получившие полноценных навыков по формированию жизненного семейного уклада, рожают детей, которые также становятся социальными сиротами при живых родителях и безнадзорными в самых крайних проявлениях (Иовчук Н.М., 2006).

Введенные во многих учреждениях для детей-сирот программы подготовки к самостоятельной жизни не улучшают положения, что обусловлено, по-видимому, их поздним применением (в старших классах, в подростковом возрасте), отсутствием дифференцированности в соответствии с психическими особенностями детей (в том числе уровнем интеллекта) и, возможно, недостаточной практической адекватностью.

В настоящий момент выделяют восемь типов услуг, востребованных воспитанниками детских учреждений:

- 1) определение проблемы, содействие в формировании запроса к социальным службам и сообществу;
- 2) содействие профессиональному развитию;
- 3) получение образования, адекватного планам подростка;
- 4) охрана и поддержка здоровья;
- 5) поддержка ресурса семьи воспитанника, а затем выпускника;

- 6) защита интересов подростка, представление его интересов в службах;
- 7) поддержка статуса воспитанника и выпускника;
- 8) поддержка и активизация подростка.

Рассмотрим деятельность Московского центра постинтернатной адаптации (Бобылева И.А., 2007).

Приступая к работе с конкретным выпускником, специалисты центра должны ответить на главные вопросы: «Какая личность оказалась в сфере их внимания и какие стратегии надо использовать в работе с ней?», «С какими проблемами эта личность сталкивается и почему?», «Какова последовательность решения имеющихся проблем?», «Какие формы и технологии надо использовать?», «Как соединить усилия педагога-психолога и социального педагога в конкретной ситуации?»

Работа введется сразу по нескольким направлениям:

Защита социальных прав

Центр оказывает социально-правовую помощь в получении жилья тем выпускникам, которые его не имеют. Особая группа выпускников, которые нуждаются в помощи, – это сироты, потерявшие жилье (как правило, из-за мошенничества). Работники Центра готовят документы и участвуют в судебных заседаниях по проблемам, связанным с защитой прав сирот (в качестве общественных защитников или судебных представителей). Выпускникам оказывается помощь в оформлении и получении пособий, пенсий, стипендий, восстановлении утраченных документов.

Трудовая адаптация

Проблемы с трудоустройством возникают у выпускников из-за отсутствия прописки, низкого уровня образования, отсутствия специальности, конфликтного поведения. Но успешно устроенный на работу выпускник может покинуть рабочее место через неделю или через месяц после начала трудовой деятельности. Остаются на работе лишь 40% девушек и 15% юношей. Поэтому устройство выпускников на работу должно сопровождаться комплексом мер по их трудовой адаптации. Среди них:

- включение выпускника в среду успешно работающих;
- создание вокруг выпускника атмосферы неприятия жалоб, обвинений, оправданий, если он оставил или потерял в очеред-

ной раз работу. Это возможно при наличии доверительных отношений с педагогом;

- создание условий для активного участия безработного выпускника в своем трудоустройстве – поиск, выбор, подготовка документов;
- создание вокруг начинающего трудиться выпускника атмосферы принятия его рабочего статуса;
- поддержание чувства успешности и социальной значимости у работающего выпускника.

Работа с правонарушителями

Включает профилактику правонарушений, защиту прав выпускника в ходе уголовного процесса, помощь подследственным и освобожденным; связь с органами милиции, судами, прокуратурой, воспитательными колониями; профилактику рецидивов правонарушений.

Социальный педагог центра представляет государственную организацию, защищающую выпускника, подозреваемого или обвиняемого в совершении преступления. Часто он оказывается единственным человеком, выступающим на стороне обвинения. Главный аргумент защиты в ходе уголовного процесса состоит в том, что государственная система воспитания сирот не всегда обеспечивает адекватный уровень их социально-психического развития и образования.

Работа с осужденными, отбывающими наказание в местах лишения свободы

Оказывается психологическая поддержка, правовая и социальная помощь, а также содействие в досрочном освобождении. Уже в местах лишения свободы начинается работа по осмыслению выпускником случившегося и выстраиванию планов на будущее.

Работа с освобожденными из заключения

Освободившиеся из мест лишения свободы относятся к социально незащищенной категории и остро нуждаются в правовой, социальной и материальной помощи. Но, возможно, больше всего этого, представители группы нуждаются в участии и общении. Задача куратора – построить отношения без принудительной зависимости по контрасту с тюремным миром: не давить, не настаивать, не учить, не командовать, предоставлять возможность выбора, создавать ощущение надежного тыла и собственной значимости; постепенно расширять круг его общения и не мешать проявлениям благодарности к тем, кто ему помогает. Очень важно чувствовать себя нужным и полезным.

Поддержка молодых матерей и матерей-одиночек

Средний возраст выпускниц при рождении первого ребенка – 18,5 лет. Треть из них не состоит в браке. Даже без фактора проживания в детском учреждении эти характеристики говорят о риске. Необходимая поддержка должна включать психологическую подготовку к роли супруги и матери, наглядное знакомство с примерами нормальной семейной жизни, обучение практическим навыкам ведения хозяйства и ухода за детьми; разъяснение будущим матерям вопросов, связанных с физиологическими изменениями организма; профилактика отказа матери от ребенка, оказание социальной помощи.

Создание среды общения

Дефицит общения испытывает большинство выпускников интернатных учреждений. 60% из них называют общение одной из основных потребностей. Педагогически правильно организованная среда – индивидуальные занятия с куратором, коллективное общение, совместный развивающий досуг, участие в общественно полезном труде – могут и должны стать мощным воспитательным фактором и стимулом к самовоспитанию.

Содействие в интеллектуальном развитии

Многие выпускники оканчивают школу с низким уровнем знаний и неразвитой потребностью в дальнейшем развитии. Отсутствие интересов компенсируется алкоголем и наркотиками, общением с малокультурной или криминальной средой. В связи с этим задачами высокой важности являются: включение выпускников в культурную и образовательную среду, создание стимулов для интеллектуального развития; развитие интеллекта за счет чтения, посещения театров; содействие в получении образования.

1.1.2.4. Услуги для семей с детьми с особенностями развития

15% питомцев детских домов оказались не нужны своим родителям из-за врожденных дефектов (Павлова, 2001). По другим данным удельный вес детей-инвалидов в детских домах составляет 27%. От детей с особенностями развития отказываются при их рождении, зачастую даже самые благополучные семьи. Решиться на ответственный шаг воспитать ребенка-инвалида мешают не только личный стресс, связанный с рождением больного ребенка, но и установка общества (в первую очередь транслируемая медицинским персоналом в роддоме: «Зачем вам всю жизнь мучиться?») и специфика среды, не предполагающей полноценное функционирование в ней человека с огра-

ниченными возможностями. Человек на костылях, в инвалидной коляске практически лишен возможности выйти из собственного дома, квартиры, прийти в больницу, школу, магазин.

Значительная часть людей с ограниченными возможностями – это дети, для которых присутствие в их жизни социальных, бытовых препятствий и барьеров неминуемо сказывается на их развитии, социализации и социальной адаптации в обществе. Эта группа оказывается наиболее незащищенной и по возрасту, и по медицинским основаниям. Эти два фактора уже помещают ребенка с ограниченными возможностями в тяжелой форме в группу риска по социальному сиротству. Утяжеляет этот риск ситуация, когда семья социально-неблагополучна, алкоголизована.

Родители детей, имеющих нарушения в развитии, как правило, находятся в подавленном психологическом состоянии, испытывают чувство вины и страха, недооценивают или отрицают диагноз либо, наоборот, преувеличивают значимость болезни. В результате могут возникнуть критические ситуации либо отказа от ребенка, либо формирование симбиотической связи. Любой из вариантов развития событий будет негативно сказываться на психике ребенка.

Особое значение в развитии ребенка имеет ранний период. И никто кроме родителей на данном этапе не может оказать большего как положительного, так и отрицательного воздействия. Вот почему одним из главных компонентов в комплексе услуг «Ранняя помощь детям от 0 до 4 лет с нарушениями в развитии и их семьям на базе Центра раннего развития» (ОО «Хобби-центр», г. Томск) является поддержка родителей, которая осуществляется в виде предоставления следующих услуг (Игрушкина Т.В., 2006):

- диагностика уровня развития ребенка;
- консультации специалистов: психолога, педагога, специалиста по коммуникации и развитию речи, физического терапевта, педиатра;
- информирование об эффективных способах и условиях развития ребенка, об образовательных и социальных учреждениях города, содействие в получении семьей услуг в этих учреждениях;
- обучение способам эффективного взаимодействия с ребенком (индивидуальные и групповые формы занятий);
- подбор вспомогательного оборудования;

- оценка и помощь в организации развивающего пространства в домашних условиях;
- семейная игротка – библиотека игрушек;
- художественная лаборатория для родителей;
- родительский клуб.

Возможным и необходимым направлением деятельности является и работа с подростками-инвалидами. Социокультурная реабилитация инвалидов – это комплекс мероприятий и условий, позволяющих молодым людям адаптироваться в стандартных социокультурных ситуациях: заниматься посильной работой; находить и использовать нужную для практической деятельности и развлечений информацию; адекватно участвовать в ситуациях общения и пользования доступными средствами массовой информации, книгами; ухаживать за собой (Пустовойтова Н.Г., 2006).

Служба «Домашний очаг» (город Северск) ставит перед собой следующие задачи:

- помешать врожденному или приобретенному дефекту занять центральное место в образе жизни инвалида; развить другие способности, которые смогли бы компенсировать ограничения жизнедеятельности;
- подготовить людей с ограниченными возможностями к адекватным ответам на требования окружения и активным воздействиям на него, используя обучающие и игровые методы, учитывающие дефект;
- помочь овладеть стереотипами поведения и взаимодействия.

В основе деятельности службы предусмотрены следующие основные направления социокультурной реабилитации молодых инвалидов.

Коррекционное, целью которого является полное или частичное устранение или компенсация ограничений жизнедеятельности и развития личности по состоянию здоровья, а также вследствие прерывания реабилитационного процесса (период после выпуска из реабилитационного центра).

Культурно-досуговое направление призвано активно влиять на личность инвалида, на его социальную реабилитацию и статус в обществе (работа по стирке и глаженью белья, уборке помещений и территории Службы, работа на кухне, работа в природном парке и зоопарке, работа сиделками в приюте для престарелых людей, посе-

щение зрелищных мероприятий, по возможности участие в фестивалях творчества инвалидов).

Просветительское, целью которого является устранение недостатков существующего отношения общества к инвалидам и инвалидов к обществу, изменение нравов, политики, быта, ментальности в данной сфере межличностных и социальных отношений (работа со СМИ).

Социально-культурная реабилитация в службе «Домашний очаг» реализуется с помощью следующих методов:

Метод социокультурной адаптации – организация самообслуживания, уборки территории и помещения службы, общение инвалидов между собой.

Метод социокультурной анимации – посещение подростками выставок, театров, кинотеатров, музеев и т.п.

Метод художественной деятельности – занятия рисованием, танцами, музыкой, театральными постановками помогают компенсировать многие дефекты, развивают способности, связанные с пространственно-временной организацией окружения.

Метод организации досуга – помощь в организации свободного времени для реализации собственных интересов (просмотр ТВ, прослушивание любимой музыки, проведение праздничных мероприятий).

Метод жизнеобеспечения – организация деятельности инвалида, связанной с включением инвалидов в процессы хозяйственной деятельности (покупка продуктов, приготовление пищи).

Метод социокультурной интеграции – подразумевает включение инвалида в обычную социокультурную жизнь, в которой дефект не мешает ни ему, ни окружающим (например, работа сиделкой).

Метод культурной коммуникации – развитие навыков получения и обмена информацией (непосредственно или опосредованно через СМИ).

Метод реадаптации – получение навыков, направленных на компенсацию вновь возникших дефектов (за время пребывания дома после выпуска из реабилитационного центра).

Метод рекреации – обучение восстановлению жизненных сил, утрачивающихся в процессе труда и повседневных дел (сеансы релаксации, организация оздоровительных занятий, досуговых мероприятий).

Метод социального участия – вовлечение членов общества в социально-полезную активность, осуществляемую на добровольных началах (участие в делах службы партнерских организаций, родителей, населения города).

Создание и эффективное функционирование центров, подобных описанным (служба «Домашний очаг», г. Северск и ОО «Хобби-центр», г. Томск), дает надежду на гарантированное будущее семьям, воспитывающих детей-инвалидов.



1.2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРА

1.2.1. Создание Центра СФУ: основные направления и акценты

Множество людей писало о том, что если вы хотите в чем-то преуспеть, вам необходимо тщательно распланировать это дело. Далее по плану следует четко определить параметры и требования, по которым будет создаваться Центр семейного устройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

Классификация центров СФУ на современном этапе

В настоящий момент выделяют два основных вида, организаций, занимающихся развитием семейных форм устройства детей-сирот:

1. Подразделение регионального органа исполнительной власти (департамента образования либо департамента семьи и молодежной политики). К примеру, такая форма есть в Новосибирске, Красноярском крае, Тамбове. Уникальное название у центра в Белгороде – «Областной центр опеки и усыновления управления образования и науки Белгородской области».
2. Центры/службы, созданные на базе детских учреждений, и, значит, это образовательные учреждения с льготами для сотрудников. К примеру, такие учреждения есть в Алтайском крае, Курганской, Смоленской областях.

Некоторые центры имеют стационарные группы. В Республике Башкортостан до недавнего времени функции центра выполняла служба по патронатному воспитанию на базе Детского дома № 9 г. Уфы.

Важный момент – каждый региональный центр должен иметь своих агентов в муниципальных образованиях региона – службах сопровождения семьи. Совершенно не важно, какое будет название у этой организации и будет ли это структурное подразделение центра. Важно, чтобы данные службы строились на одинаковых принципах работы, владели одними и теми же технологиями, и, соответственно, отслеживали и оценивали результаты своей деятельности.

Каковы же могут быть цели или направления деятельности организаций?

Это учреждения, обеспечивающие защиту прав и интересов детей, оставшихся без попечения родителей, прежде всего, право жить и воспитываться в семье.

Это мобильная сервисная служба, организующая сопровождение семей всех видов семейного устройства и обеспечивающая благоприятные условия для проживания и воспитания ребенка в новой семье.

Это главный заказчик и организатор PR-кампаний, с целью создания позитивного имиджа принимающей семьи, информирования населения об организациях, работающих в сфере защиты детства, а также о конкретных детях, подлежащих устройству в семьи.

Это и учреждение дополнительного образования, реализующее программы для детей и взрослых (в том числе, для кандидатов в принимающие родители), организующие досуг и взаимодействие принимающих семей и приемных детей.

Эти службы работают и с выпускниками детских учреждений на этапе постинтернатной адаптации.

Центр развития семейных форм устройства детей-сирот с разветвленной сетью служб сопровождения филиалов центра – может являться достаточно эффективным инструментом для решения проблемы семейного устройства в регионе при условии:

- 1) наличия в учреждении высокопрофессиональной, владеющей современными технологиями, команды;
- 2) наличия материальной базы, достаточной для детского учреждения, в которую обязательно входит автомобиль;
- 3) данное учреждение должно быть государственным.

Центр¹ – является элементом в целостной системе профилактики сиротства и распространении семейных форм устройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. Он решает вопросы стратегического развития системы в целом.

¹ Приложение №1

К базовым задачам Центра можно отнести:

- Идеологические – разработка, оформление и распространение идей общества в вопросах профилактики и организации семейных форм устройства детей-сирот и детей, оставшихся без родителей. Эти задачи решаются в сотрудничестве с общественными организациями, партиями, структурами государственной власти. Основными механизмами здесь могут быть переговорные площадки с различными категориями населения по реализации права ребенка на семью и развитие; проектные мероприятия по разработке новых идей развития системы, создания благоприятного восприятия в обществе. Подход к разработке идеологии строится на мысли «Каждый ребенок живет в семье» (в отличие от мысли «Устроим детей-сирот в семьи»). Здесь важна идея наличия семьи у ребенка в принципе (а какая она – кровная, приемная, патронатная и т.д. – это вторично). Акцент делается на семье, на ее функции выращивания нового поколения людей, способных к самоорганизации, развитию, конструктивной деятельности в обществе, созданию собственных стабильных и состоятельных семей.
- Методологические – разработка и внедрение методологии развития системы в целом и отдельных ее элементов; определение функций системы в обществе и функций общества для развития системы; определение функций каждого элемента системы; определение результатов деятельности системы на каждом этапе развития и критериев оценки ее качества. Эта задача может быть решена в содружестве с учеными, практиками. Основным механизмом может быть назван постоянно действующий методологический семинар по различным вопросам организации развития системы в целом и отдельных ее элементов с привлечением не только ученых, специалистов центра, но и специалистов в области управления развитием общественными, государственными, региональными процессами.
- Методические – разработка технологий, их описание к применению под те или иные методологические задачи развития и функционирования системы в целом и ее отдельных элементов. Методическое сопровождение деятельности элементов системы по реализации своих функций. Эта задача может быть решена в сотрудничестве с государственными и общественными организациями, разрабатывающими и внедряющими техноло-

гии развития систем и ее элементов. Для этого может быть создан Методический Совет, обозначены опорные площадки для разработки технологий.

- **Кадровые** – подготовка и переподготовка кадрового корпуса самой системы; создание банка специалистов других систем, полезных для привлечения под те или иные задачи; создание системы продвижения кадров; создание системы поощрения кадров. Для решения этой задачи можно создать Кадровый клуб. Кадровый клуб – это площадка общения специалистов, возможность обсудить профессиональные вопросы. Кадровый клуб – это один из механизмов создания атмосферы творчества, инновационности, проектности в деятельности всей системы и ее элементов.
- **Информационные** – формирование информационного пространства позитивно настроенного к системе и ее элементам; создание системы просвещения населения о семейных формах устройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей; создание информационных каналов (в том числе и виртуальных) для специалистов системы и специалистов иных систем, желающих участвовать в ее развитии (в т.ч. через Методологический семинар, Кадровый клуб, Методический совет). Обязательным элементом является создание информационных каналов для общения родителей со специалистами, канала поддержки детей.
- **Нормативные** – подготовка предложений в государственные структуры по созданию нормативных актов управления развитием и функционированием системы и ее отдельных элементов.

К механизмам реализации задач можно отнести взаимодействие с общественными, некоммерческими организациями в вопросах:

- сопровождения семей, принявших детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей;
- включения детей семей в проекты и программы общественных организаций, способствующих развитию самоорганизации, приобретению навыков организаторской, проектной, нормативной, коммуникативной и корпоративной культуры;
- организации каникулярных образовательных проектов.

Это вызвано тем, что семья является относительно закрытым элементом системы. Передавая ребенка семье, необходимо иметь меха-

низмы влияния на ребенка, одновременно и возможность анализа влияния данной семьи на ребенка. Также важно выстроить адаптивные механизмы для членов семьи (особенно детской ее части) к включению в их жизнь нового члена семьи.

Важная функция Центра – координация деятельности Служб сопровождения семей. Координация осуществляется через решение вышеназванных задач.

Важным вопросом, относящимся к компетенции Центра – является разработка требований к семьям, кандидатам на прием ребенка. В данный момент, в основном, рассматриваются внешние признаки благополучия и состоятельности семьи. Рекомендуется ввести дополнительно следующие показатели:

- рекомендации педагогов учебных заведений, где обучаются кровные дети, с характеристиками участия родителей в образовательном процессе своих детей, психологического климата в семье, способности детей принять нового члена семьи (как это отразится на их психологическом состоянии), умения выстраивать коммуникации в коллективе, частоты заболеваний, внешнего вида и т.д.
- уклад жизни в семье, способы общения, решения конфликтных (спорных) ситуаций и т.д.

Службы создаются для обслуживания детей и семей конкретных закрепленных территорий на базе учреждений пребывания ребенка, готовящегося к переходу в семью.

Служба сопровождения принимающей семьи – организационная структура, в состав которой входят специалисты, занятые комплексным сопровождением принимающей семьи, отделы органов опеки и попечительства по семейному жизнеустройству, Ресурсные центры, Уполномоченные учреждения по комплексному сопровождению принимающих семей, осуществляющие сопровождение принимающей семьи на разных уровнях ее жизнедеятельности. Служба оказывает содействие созданию оптимальных условий для развития, воспитания и социализации детей-сирот и детей, оставшихся без попечения, в принимающей семье, организации и осуществлению эффективной принимающей семейной заботы.

Предмет деятельности Службы – услуги по комплексному сопровождению для кандидатов в принимающие родители; детей, нуждающихся в принимающей семейной заботе на сложных этапах приема и после выпуска из принимающей семьи; биологических родителей, ориентированных на восстановление родительских прав.

К задачам деятельности Служб можно отнести:

- подготовку ребенка (в первую очередь – психологическая) к проживанию в семье;
- создание портрета ребенка для включения его данных в единую информационную систему;
- подготовку пакета документов для передачи ребенка в семью;
- сбор материалов по характеристике семьи;
- организацию занятий Школы для членов семьи, готовящейся к приему ребенка;
- организацию взаимодействия с семьей по адаптации к новым условиям жизни членов семьи;
- организацию различных форм взаимодействия с ребенком, переданным в семью (обратная связь);
- взаимодействие с местным сообществом по пропаганде ценностей семейного воспитания, ценности каждого ребенка для местного сообщества, подбору кандидатов для приема детей в свою семью;
- создание позитивной атмосферы к опыту приема детей в свои семьи жителями местного сообщества;
- создание системы общественной поддержки семей, принявших детей;
- создание системы поддержки семей, принявших детей, органами местного самоуправления.

1.2.2. Отраслевая, ведомственная принадлежность учреждения

Учреждение должно быть в ведомстве структуры, в сфере деятельности которой находятся вопросы защиты детства.

Учредителем может быть муниципальная или региональная структура.

Муниципальный уровень:

- районное (городское) управление образованием;
- районный (городской) отдел (управление) социальной защиты населения;
- районный (городской) отдел (управление) по делам семьи и детства.

Региональный уровень:

- Агентство по управлению социальными службами региона;
- Агентство по управлению имуществом;
- Департамент образования;
- Департамент социальной защиты.

Тип и вид учреждения, на базе которого может быть создан Центр/Служба:

Образовательное учреждение для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (детский дом, детский дом-школа, школа-интернат для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей).

- Центр помощи детям, оставшимся без попечения родителей.
- Социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних.
- Образовательное учреждение для детей, нуждающихся в государственной защите «Центр психолого-медико-социального сопровождения».

И другие.

Ведомственная принадлежность существенно влияет на мобильность Центра/Службы в решении повседневных оперативных вопросов. Так, например, когда учредителями детских домов и ЦПМСС для детей-сирот были муниципальные ведомства, то значительно легче решались вопросы финансирования. При переходе в краевую государственную собственность все процедуры стали значительно более громоздкими, трудозатратными и длительными. Многие финансовые операции проходят согласование в Законодательном собрании Пермского края в рамках Закона «О бюджете» и рассматриваются 1 раз в квартал, что значительно затрудняет оперативную работу. В частности, эта норма относится к работе с внебюджетными средствами учреждения.

1.2.3. Географическое расположение

Целесообразно создавать центры Региональные центры по профилактике социального сиротства и развитию семейных форм устройства детей сирот с учетом следующих показателей:

- Плотность населения (детское население, взрослое из числа потенциальных родителей).
- Количество детских учреждений для детей-сирот, находящихся в районе или в соседних районах.
- Удобное расположение в районе, который будет обслуживаться Центром/Службой (желательно, чтобы это был районный центр или тот населенный пункт, куда удобно будет добираться семьям).
- Удобное транспортное сообщение с другими населенными пунктами, где будут создаваться принимающие семьи.



1.3. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ДЕТСКИХ ИНТЕРНАТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

В настоящее время политика деинституционализации детей-сирот, т.е. вывода их из условий интернатных учреждений и помещение в принимающие семьи, завоевывает в России все большее число сторонников как среди политиков, так и среди профессионалов. Развитие семейного жизнеустройства требует, с одной стороны, готовности семей к приему детей, с другой, готовности специалистов к реорганизации учреждений и переориентации своей деятельности на работу с ребенком уже в условиях принимающей семейной заботы.

Главной темой в ситуации реструктуризации должен быть вопрос о защите прав и интересов детей, проживающих в перепрофилируемых учреждениях, детских домах. В данной ситуации необходимо предусмотреть все риски проектной деятельности, четко спланировать предстоящую деятельность.

Понятие «реструктуризация» как процесс комплексного изменения методов и условий функционирования организации в соответствии с внешними условиями функционирования (экономика, демография) и стратегией ее развития вошло в обиход сравнительно недавно. Однако, несколько десятилетий назад процесс реформирования, изменения методов функционирования, реорганизации предприятий, организаций и целых отраслей постоянно использовались и применялись.

Сегодня реструктуризация – одно из достаточно существенных направлений деятельности практически любого предприятия, организации, нацеленных на успешное достижение целей и задач, успешную работу в современных условиях.

Несмотря на популярность и распространенное употребление термина «реструктуризация предприятий», в средствах массовой информации и деловых кругах строгий правовой смысл этой категории остается во многом неясным. На настоящий момент законодательное (легальное) определение «реструктуризации предприятий» и, тем более детских учреждений, фактически отсутствует. Так, в п.1 ст. 2 Федерального Закона «О реструктуризации кредитных организаций» от 08.07.1998 г. (в редакции от 21.03.2002 г.) № 144-ФЗ под реструктуризацией организации понимается «комплекс мер, применяемых к кредитным организациям и направленных на преодоление их финансовой неустойчивости и восстановление платежеспособности, либо на осуществление процедур ликвидации кредитных организаций в соответствии с законодательством Российской Федерации». Отметим неполноту и односторонность данного определения, так как оно затрагивает только финансовый аспект реструктуризации, игнорируя другие. В других нормативно-правовых актах понятие реструктуризации предприятия не приводится совсем.

С точки зрения бизнес-систем, в понятии «реструктуризация» (и соответствующем ему экономико-правовом явлении общественной жизни) можно выделить по крайней мере 3 главных аспекта:

- финансовый;
- структурный (преобразование внутренней структуры и системы внешних взаимосвязей организации);
- правовой (юридические процедуры и технологии реструктуризации организации).

Исходя из этого, в первом приближении реструктуризацию организации можно обозначить как совокупность правовых процедур, направленных на преобразование организационной или владельческой структуры организации и (или) оптимизацию структуры ее активов и пассивов.

Реструктуризация – сложный процесс, затрагивающий интересы большинства работников детского учреждения, детей, предполагающий структурные изменения.

В зависимости от причин, послуживших основанием для реструктуризации бизнеса, выбираются не только направления, типы и виды реструктуризации, но и ее стратегия.

Стратегия и тактика реструктуризации обычно предполагают ее проведение в два этапа: оперативный, включающий меры, дающие быстрые результаты, направленные на те участки работы, которые наиболее отзывчивы на корректирующие мероприятия; стратегический, предполагающий глубинные преобразования, обеспечивающие долгосрочное устойчивое развитие, запас прочности при изменениях внешней среды и нарушение равновесия по внутренним для организации причинам.

Основными этапами реструктуризации являются:

1. Комплексная диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации.
2. Разработка подробного поэтапного проекта плана реструктуризации, включающего в себя анализ и выработку практических рекомендаций с подробным описанием:
 - целей и задач;
 - организационно-экономической схемы;
 - организационно-управленческой схемы;
 - организационно-технических мероприятий;
 - финансово-экономического обеспечения;
 - юридической поддержки;
 - кадрового ресурса;
 - практической адаптации проекта реструктуризации к реальным условиям.
3. Согласование и утверждение плана реструктуризации с органами власти, руководителями организации.
4. Практическое осуществление всех мероприятий утвержденного плана реструктуризации.
5. Оценка эффективности от реструктуризации (например, сравнение количества переданных на различные формы семейного устройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей).

Процесс реструктуризации может занимать от 4 до 12 месяцев в зависимости от целей и объема реструктуризации.

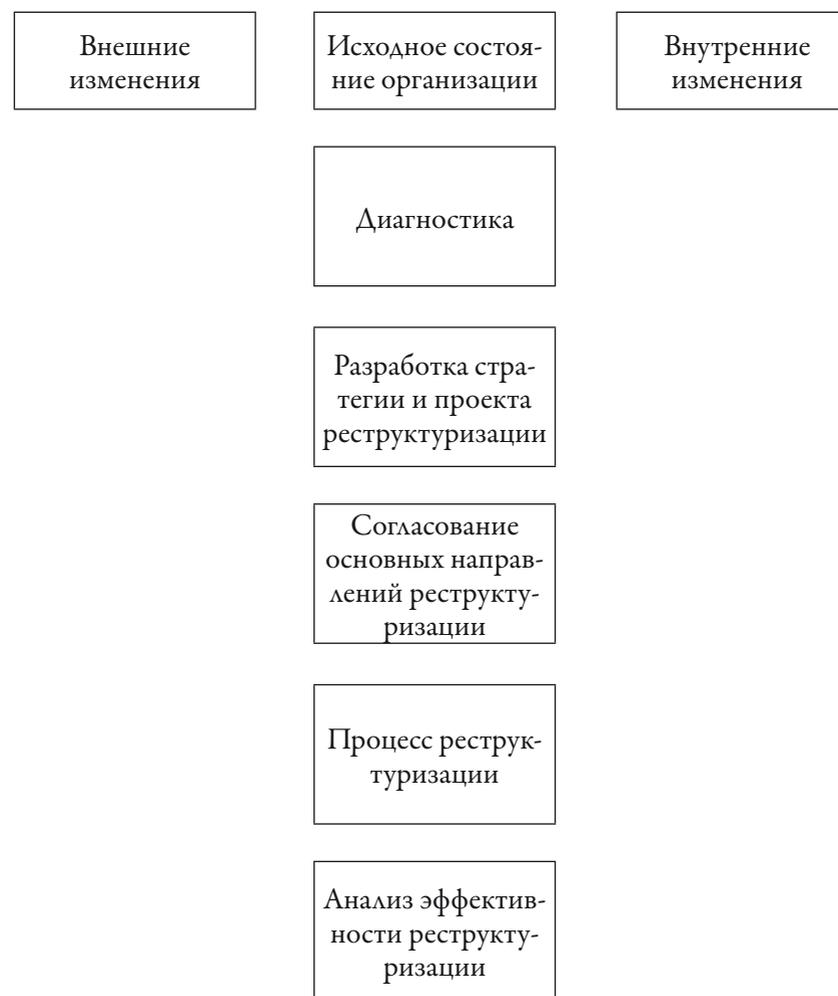
При этом необходимо при планировании закрытия детского дома получить четкие ответы на следующие вопросы (которые в дальнейшем лягут в основу планирования):

- Сколько детей остается в учреждении?
- Куда они направляются?
- Учитываются ли их желания и интересы?

- Как помочь в трудоустройстве сотрудникам?
- Как будет использоваться здание и весь имущественный комплекс?

Схема 7

Этапы процесса реструктуризации



Дерево целей Центра СФУ

Стратегические цели Центра СФУ в дальнейшем разделяются (декомпозируются) на цели более низкого уровня и, таким образом, строятся так называемое «дерево целей» или иерархия целей организации, в которой достижение целей нижнего уровня является необходимым и достаточным условием для достижения целей верхнего уровня.

Применение «дерева целей» является ключевым элементом процесса реструктуризации учреждения, организации. В рамках первого шага реструктуризации должны быть построены иерархии результатов или показателей эффективности деятельности организации, соответствующие «дереву целей».

Только такой метод («сверху вниз») может гарантировать соответствие проектируемой организации требованиям, которые предъявляют к ней современные экономические и демографические условия.

В целом, определение «дерева целей» организации позволяет выстроить универсальный и непротиворечивый комплекс иерархий: задач; результатов работ; критериев достижения целей; компетенций и т.д. Это позволяет выстроить такую систему управления Центром СФУ, которая будет соответствовать универсальному критерию системности – непротиворечивости элементов системы.

Матрица аутсорсинга

С помощью «матрицы аутсорсинга» могут быть проанализированы работы компетенции, процедуры, подразделения, направления и другие субъекты управления. Суть «Матрицы» крайне проста.

Деятельность организации (направления, дивизиона, подразделения, вплоть до отдельного работника) описывается с помощью пяти типов определений:

- результатов, получаемых в процессе деятельности (продукты, услуги, информация, документы и т.д.);
- ресурсов (продуктов, услуг, материальных средств и т.д.), необходимых для получения требуемых результатов в рамках деятельности;
- управления (контроля, ограничений, регламентов), регулирующих деятельность по переработке ресурсов в результат;
- механизмов и компетенций, необходимых для переработки ресурсов в требуемый результат;
- формального описания основной деятельности в рамках процесса.

Такой формат представления позволяет описать практически любую деятельность. Более того, в аналогичном формате описываются элементы, составляющие основной описываемый процесс (т.н. декомпозиция).

При описании и проектировании организаций (Центров СФУ) применяется так называемый процессный подход – подход, описывающий деятельность организации не через функции (предметные области деятельности), а через заведомо формализованные процессы деятельности. Под процессами здесь и далее понимается «целенаправленная деятельность из последовательности работ по переработке четко определенных ресурсов в четко определенные результаты по заданным регламентам (технологиям), ограниченная во времени и в пространстве». Таким образом, мы устанавливаем границы процессов путем описания (формализации) ресурсов и результатов деятельности. Каждое такое описание дает ответ на стандартный при проектировании систем вопрос «4W» – «кто? что? где? как?».

Часть видов деятельности Центра СФУ не находят своего отражения в модели, например, работа бухгалтерии. Это связано с тем, что бухучет и налоговый учет не имеют непосредственного отношения к семейному устройству/услугам, предлагаемых обществу. Это – исполнение требований законодателя, не имеющее непосредственного отношения к деятельности Центров СФУ.

Другие аспекты деятельности, подсистемы управления, такие как планово-бюджетная система, информационное обеспечение (IT – система), юридическое и административно-хозяйственное обеспечение и т.д., не отражаются в модели, поскольку «размыты» по смысловой структуре Центра, присутствуют во всех процессах модели. Более того, эти виды деятельности являются чистыми функциями – практически невозможно однозначно формализовать результаты их деятельности. Поэтому моделирование таких подсистем, их реструктуризация и выработка регламентов происходит по локальным специализированным моделям.

Рассмотрим наиболее характерные ошибки, встречающиеся при проведении реструктуризации:

- **Узкая постановка задачи.** План реструктуризации обречен на неудачу до начала работ, если ограничена область его действия или задача поставлена слишком узко. Довольно часто встречается такая ситуация: организация только приступает к решению задачи и тут же сталкивается с необходимостью реформирова-

ния сопряженных с ней функций. Внутренняя культура организации может не позволить даже начать реструктуризацию: «в штыхы» принимается любая попытка обучения.

- **Попытки осуществлять реформирование не «сверху», а «снизу».** Реформирование никогда не проводится «снизу – вверх», оно всегда проводится «сверху – вниз», потому что сотрудники нижнего и среднего уровней не обладают той широтой взглядов на деятельность организации, которая необходима для проведения реструктуризации. Их опыт в основном ограничивается знанием тех функций, которые они выполняют в своем подразделении. Они, как правило, лучше других осознают узкие проблемы своего подразделения, но им трудно увидеть организацию в целом и определить ее слабые места. Более того, радикальные преобразования существующего процесса могут привести к уменьшению влияния и авторитета управленцев среднего уровня. Их будущее может оказаться неочевидным. По этим причинам многие сотрудники могут не только не способствовать проведению реструктуризации, но и без соответствующих установок сверху препятствовать ей.
- **Назначение ответственным за реструктуризацию неопытного руководителя,** который не понимает сущности и необходимости реструктуризации: очевидно необходимо, чтобы руководитель понимал, что такое реформирование организации, её основные целевые установки, знал технологию проведения и опыт других детских учреждений.
- **Недостаточное выделение ресурсов на проведение реформирования.** Наиболее важный компонент этих инвестиций заключается в затратах времени и работы наиболее ответственных людей детского учреждения, что необходимо на первом этапе. Реструктуризация требует прямой и персональной ответственности руководства организации. Ответственность не может быть делегирована вниз. Выделение недостаточных ресурсов на проведение реформы учреждения говорит о том, что кто-то не осознает важности проведения реструктуризации и сопротивляется ее проведению.
- **Попытка провести реструктуризацию, не ущемив ничьих интересов.** Реструктуризация – очень сложный и трудоемкий процесс, требующий больших усилий от всех работников. В результате реструктуризации одним работникам приходит-

ся изменять характер своей работы, другие могут потерять ее, третьи будут чувствовать себя очень комфортно после проведения реструктуризации. Невозможно угодить всем: многим она приносит не только радости, что вызывает либо откладывание реформы, либо ведет к замене ее на последовательность улучшающих изменений. Однако, при этом необходимо помнить, что основная цель всех преобразований – благополучие ребенка.

- **Руководство отстывает, когда встречает сопротивление работников, недовольных последствиями реструктуризации.** То, что некоторые работники учреждения будут сопротивляться изменениям, вызванным реструктуризацией, не должно удивлять руководство. Сопротивление – естественная реакция на существенные перемены.
- **Растянутое проведение реструктуризации.** Проведение реформы создает определенное напряжение в детском учреждении, и затягивать этот процесс весьма опасно. Опыт проведения реструктуризации показывает, что 12 месяцев обычно достаточно для того, чтобы организация прошла все этапы реформирования.
- **Недооценка роли мотивации и заинтересованности исполнителей.** Необходима система управления, культивирующая требуемые ценности и вознаграждающая за их поддержание.

Наиболее удачными примерами реструктуризации системы детских учреждений в Центры психолого-медико-социального сопровождения можно назвать примеры Алтайского края² и Пермского края.

Алтайский край третий год работает под своего рода девизом «Счастливое детство – в семье». За два года на воспитание в семьи граждан передано около шести тысяч детей. Впервые в 2008 году показатель деинституционализации достиг положительного значения: в семьи устроено больше детей, чем выявлено.

В крае действует программа демографического развития региона на 2008–2015 годы, которая впервые сделала мощный и своевременный акцент на проблеме сиротства и стала основой долгосрочной региональной политики в этом вопросе. Программа впервые наряду с другими предусмотрела мероприятия, обеспечивающие материальную и моральную поддержку граждан, принимающих детей.

² По материалам доклада Багиной Л. В., заместителя начальника управления Алтайского края по образованию и делам молодежи, г. Барнаул, на межрегиональном семинаре «Организация системы работы в регионе по семейному устройству детей-сирот (Организация и развитие Центра/Службы СФУ)» (27-28 октября 2009 г.)

Система сопровождения принимающего семейного устройства в Алтайском крае представлена сетью окружных центров психолого-медико-социального сопровождения. Специалисты центров обеспечивают поддержку и помощь замещающим родителям не только на этапе принятия ребёнка в семью, но и в период адаптации всей семьи вместе с приёмным ребёнком, профессионально консультируют по вопросам, связанным со здоровьем ребенка, юридическим нюансам и психологическим проблемам. Данная работа ведётся совместно с органами опеки и попечительства, а также социальным окружением ребёнка и семьи.

При формировании модели развития семейного устройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в Алтайском крае были учтены следующие факторы:

- окружной принцип деления края, позволяющий обеспечивать эффективное управление процессами в специфических условиях территориально-административного устройства региона. В крае созданы 8 управленческих округов;
- организация деятельности органов опеки и попечительства в каждом муниципальном образовании (наделены полномочиями);
- функционирование окружных центров психолого-медико-социального сопровождения с группами для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей;
- функционирование краевого центра психолого-медико-социального сопровождения, обеспечивающего консультационно-методическое сопровождение процесса подбора, подготовки кандидатов в принимающие родители, а также сопровождение принимающего семейного устройства.

Таким образом, создание сети центров психолого-медико-социального сопровождения является одним из составляющих элементов модели развития семейного жизнеустройства детей, лишившихся родительского попечения, в семью.

Инновационная составляющая функционирования Центров психолого-медико-социального сопровождения заключается в создании новой инфраструктуры, обеспечивающей сопровождение различных видов замещающих семей, разработке технологий деятельности специалистов (педагогов школ, дошкольных образовательных учреждений, учреждений дополнительного образования, социальной защиты, медицинских учреждений и т.д.) по оказанию действенной помощи детям, оставшимся без попечения родителей.

Были определены шесть основных направлений деятельности окружных центров психолого-социального сопровождения:

- привлечение населения к проблеме семейного устройства детей-сирот (пропаганда и информирование населения о семейных формах устройства детей, возможности взять детей на воспитание в семью, повышение юридической грамотности граждан в вопросе семейного устройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей);
- работа с ресурсной семьёй (формирование банка данных о кандидатах в усыновители, опекуны или попечители, приёмные родители; поиск, оценка и отбор с выдачей заключения для органа опеки и попечительства о ресурсе семьи по итогам комплексной оценки; подготовка кандидатов в принимающие родители);
- работа с кровной семьёй (оценка ресурсности кровной семьи, реализация индивидуального маршрута, обеспечивающего возможность возврата ребёнка в кровную семью);
- работа с ребёнком (комплексная диагностика уровня психического, физического, социального развития, реабилитация и социальная адаптация ребёнка с целью подготовки его к устройству на воспитание в семью, реализация программы подготовки ребёнка к жизни в принимающей семье, подбор семьи для ребёнка);
- сопровождение знакомства ребёнка и ресурсной семьи (реализация программ установления контакта, подготовки семьи и ребёнка к совместной жизни);
- комплексное сопровождение принимающих семей (реализация программ поддержки всех членов принимающей семьи, включая кровных детей, в адаптационный период, сопровождения принимающей семьи, консультирование принимающих семей по юридическим и психологическим и текущим вопросам, подготовки семей к уходу выросшего ребенка из семьи);
- мониторинг состояния и развития ребёнка в принимающей семье.

Исходя из решаемых задач, была определена структура центров. Окружные центры, помимо служб, обеспечивающих комплексное сопровождение принимающих семей, в структуре имеют воспитательные группы с детьми, подлежащими передаче на воспитание в семьи граждан.

Задачи краевого центра отличаются от задач окружных центров:

- мониторинг эффективности процессов семейного жизнеустройства детей, а также деятельности окружных центров;

- обеспечение методической поддержки муниципальных органов опеки и попечительства, образовательных и иных организаций в вопросах психолого-медико-социального сопровождения принимающих семей;
- разработка и реализация региональных и учебно-методических программ по сопровождению принимающих семей;
- организация единой информационной кампании с целью обеспечения положительного мнения у населения к замещающему семейному устройству детей.

Обязанности специалистов, работающих в Центре психолого-медико-социального сопровождения (педагог-психолог, учитель-логопед, врач-психотерапевт, врач-педиатр, социальный педагог, врач-педиатр, юрисконсульт и т.д.), имеют много общего, но в тоже время отличаются от обязанностей специалистов других образовательных учреждений.

Одно из основных отличий – мультисистемный подход при оказании помощи семьям и детям. Например, проведение комплексной оценки возможности граждан принять детей на воспитание в свои семьи, участие в комплексной диагностике уровня психического, физического и социального развития; разработка плана защиты прав ребёнка с целью подготовки его к устройству на воспитание в принимающую семью; составление программы помощи принимающей семье и др.

Также требуют совместного участия такие мероприятия, как реализация программы по подготовке кандидатов в принимающие родители, организация мобильного сопровождения «с колёс» всех видов принимающего устройства в семье, обеспечивающая должные условия воспитания и развития ребёнка в новой семье, реализацию общих планов мероприятий по работе с принимающими родителями, специалистами органов опеки и попечительства.

При организации взаимодействия образовательного учреждения и Центра психолого-медико-социального сопровождения составляется план совместной работы, обеспечивающий преемственность психолого-педагогического сопровождения семьи с приёмным ребёнком.

С.А. Тафинцева и Е.Р. Вострикова³ отмечают, что при проведении реструктуризации детских домов необходимо учитывать объективные риски в реализации проекта. К ним, прежде всего, относятся факторы

³ Вострикова С.А., Тафинцева Е.Р. Региональная политика: системный подход в развитии семейно воспитательных форм устройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в Пермском крае. – Пермь, 2007.

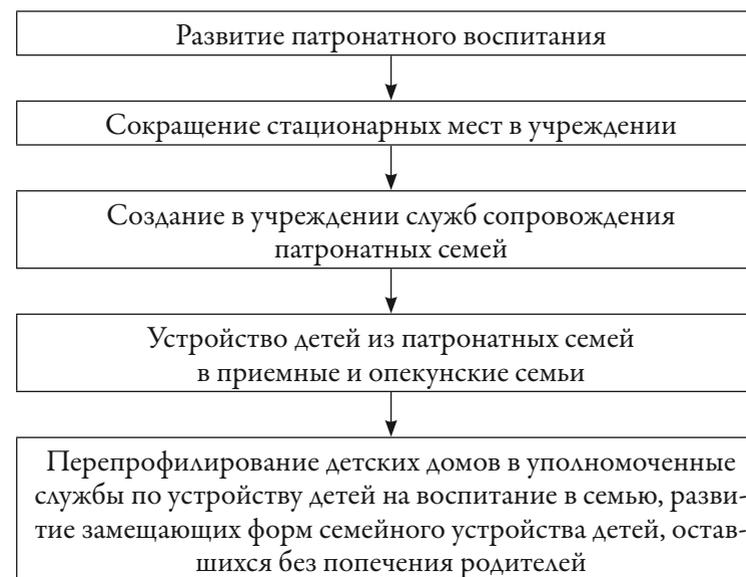
масштабности проводимых преобразований; изменяется привычный уклад жизни, а значит, возникает естественное сопротивление процессу деинституционализации.

Главной заботой в ситуации реформирования должен стать вопрос о защите прав и интересов детей, проживающих в перепрофилируемых детских учреждениях.

В Пермском крае в настоящее время за всеми формами семейного жизнеустройства детей-сирот закреплены курирующие учреждения, четко определены их функции, мера ответственности, механизм межведомственного взаимодействия в части выявления и устройства детей, оставшихся без попечения родителей.

Схема 8

Алгоритм реструктуризации сети детских домов в Пермском крае



С 1997 года в Пермском крае идет работа по созданию позитивного имиджа СВФУ, политики региональных и муниципальных органов власти по данному направлению. В целях пропаганды семейного воспитания и ценности семьи регулярно освещаются органами местного самоуправления вопросы защиты прав детей, развития семейно-воспитательных форм устройства (СВФУ). Ежегодно в 38 газетах

муниципальных образований регулярно публикуется информация о семейных формах устройства. Созданы постоянно действующие рубрики на краевом телевидении: «Найди меня», «Секреты семейного счастья», постоянная еженедельная публикация в газете «Комсомольская правда» о детях-сиротах и детях, оставшихся без попечения родителей. Ежегодный выпуск брошюр, листовок о СВФУ, распространяющихся через женские консультации, краевой Центр планирования семьи и др. Организация PR-кампаний, проведение краевого конкурса приемных, патронатных семей осуществляется в рамках Краевой целевой программы «Семья и дети Прикамья».

Разработаны региональные стандарты проведения процедуры реструктуризации детских домов:

1. «Критерии для отбора учреждений, подлежащих реструктуризации».
2. «Правила и нормы проведения процедуры реструктуризации учреждения».
3. «Положение об экспертной комиссии по предварительной экспертной оценке последствий принятия решения о ликвидации или реорганизации учреждений как объектов социальной инфраструктуры для детей».

Инновационной составляющей проекта является создание новой инфраструктуры, обеспечивающей сопровождение различных видов принимающей семьи (приемной, патронатной, опекунской, российских усыновителей, семейная воспитательная группа (СВГ)), и разработка технологий деятельности специалистов по оказанию реальной помощи ребенку, оставшемуся без попечения родителей, реализации его права жить и воспитываться в семье.

Стратегическим направлением деятельности является перепрофилирование имеющихся детских домов в профессиональные центры по устройству детей-сирот в семьи и сопровождению всех видов принимающих семей. Таким образом, происходит перераспределение финансовых средств из системы общественного воспитания в систему семейного принимающего воспитания. Потребность в создании таких специализированных учреждений возникла одновременно с процессами активного устройства детей, оставшихся без попечения родителей, в семьи.

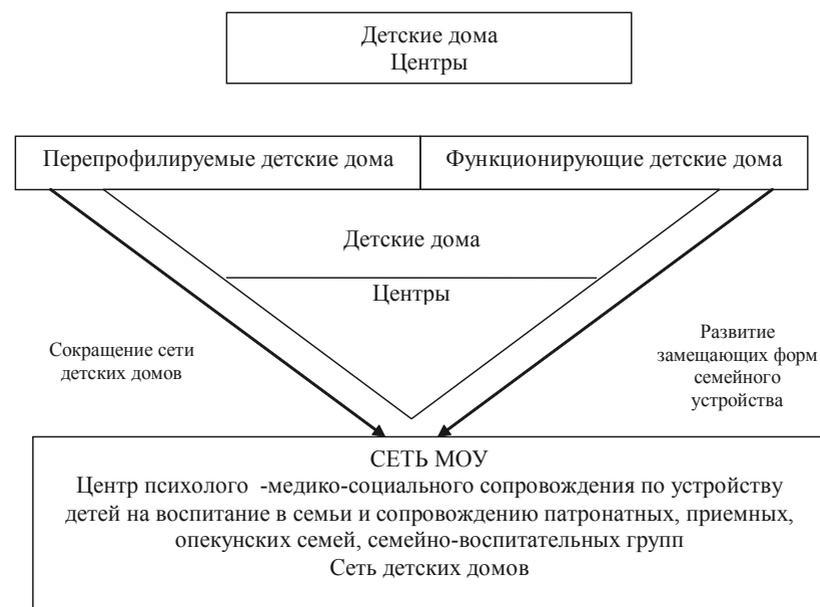
Муниципальные Уполномоченные службы (профессиональные Центры) выполняют заказ органов опеки и попечительства по реализации проекта по развитию семейно-воспитательных форм устройства

детей-сирот. Создается эффективная и гибкая система помощи детям и семьям.

Деятельность Уполномоченных служб осуществляется в соответствии с решениями местных законодательных и исполнительных органов власти (решения городской Думы или Земского собрания, постановления Главы органа местного самоуправления). Передача Уполномоченным службам полномочий органов опеки и попечительства не предусматривается. Проект учитывает требования Гражданского Кодекса РФ, Семейного Кодекса РФ, других законодательных актов. Уполномоченная служба выполняет технические, оперативные задания органов опеки и попечительства по развитию семейно – воспитательных форм устройства детей, оставшихся без попечения родителей, в своей территории. Это во многом определяет особенности работы каждого учреждения, позволяет расширить и разнообразить содержание деятельности, использовать авторские подходы. В перспективе планируется создание подобных учреждений в каждом муниципальном образовании Пермского края.

Схема 9

Структура реструктуризации сети детских домов



Разработана технология взаимодействия профессионального Центра и базового учреждения, необходимые локальные нормативно-правовые документы для организации партнерских отношений:

- 1) положение о взаимодействии МОУ ЦПМСС с базовым детским домом, социально-реабилитационным центром;
- 2) алгоритм взаимодействия Центра и базового детского дома;
- 3) трехсторонний договор о взаимодействии учреждений с участием органов опеки и попечительства территорий.

Центр совместно с базовым детским домом создает систему помощи выпускникам учреждений, а также воспитанникам замещающих семей на этапе постинтернатной адаптации в возрасте от 15 до 23 лет. В настоящее время проходит согласование проект Закона Пермского края по постинтернатному патронату и материальному стимулированию замещающих семей, сопровождающих лиц из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, от 18 до 23 лет.

Наряду с созданием новой модели образовательного учреждения по устройству детей-сирот в семьи продолжают работать детские дома, предоставляющие патронатное воспитание. В системе социальной защиты населения на базе СРЦ развивается институт семейно-воспитательных групп, который также предусматривает передачу детей в принимающие семьи на профессиональной основе.

Алгоритм взаимодействия Центра и базового детского дома

1. Заключение двустороннего договора о взаимодействии учреждений с участием органов опеки и попечительства территорий.
2. Подготовка необходимого пакета документов на ребенка, направляемого в детский дом, в соответствии с Типовым положением об образовательном учреждении для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.
3. Разработка и утверждение Плана по защите прав ребенка, оставшегося без попечения родителей (реализация принципа долгосрочного попечения над ребенком органами опеки и попечительства): определение дальнейшего жизнеустройства ребенка; предполагаемая программа помещения ребенка в замещающую семью в будущем; время и цели помещения в детский дом; индивидуальные реабилитационные программы помощи ребенку; программа подготовки ребенка к проживанию в семье.
4. Первый психолого-медико-педагогический консилиум по ребенку. Обсуждение первичной информации о ребенке, его семье. Мате-

риалы готовят специалисты Центра: предоставляют пакет документов и План по защите прав ребенка. Обговариваются сроки проживания ребенка в детском доме, реабилитационные мероприятия, возможные варианты устройства в семью.

5. Второй психолого-медико-педагогический консилиум по ребенку. Обсуждение первых результатов реабилитации и динамики.

6. Посещение потенциальной принимающей семьи детского дома для знакомства с ребенком (семья прошла подготовку в Центре).

7. Этап подготовки семьи к приему ребенка, подготовка ребенка к возможному переезду.

8. Итоговый психолого-медико-педагогический консилиум по ребенку. Обсуждение результатов реабилитации, динамики развития ребенка, перспектив помещения ребенка в семью. Материалы готовят специалисты детского дома и специалисты Центра. Обсуждают возможность помещения устройства в семью претендентов.

9. Подготовка заключения о возможности передать ребенка в семью (совместно).

10. Подготовка специалистами детского дома Индивидуальной программы реабилитации ребенка в семье, рекомендации семье и Центру.

11. Подробное обсуждение представленных документов с семьей (совместно с Центром).

12. Передача ребенка в семью (контроль специалистов Центра).

13. Сопровождение созданной приемной, опекунской семьи специалистами Центра.

14. Сопровождение созданной патронатной семьи специалистами детского дома, а также по согласованию специалистами Центра.

15. Информирование специалистами Центра администрации детского дома о процессе адаптации ребенка в принимающей семье в течение 1 года⁴.

Таким образом, складывается целая инфраструктура, направленная на интересы ребенка и создание системы сопровождения различных форм принимающей семьи.

МОУ ЦПМСС организуют работу с ребенком в семьях опекунов, усыновителей (по их обращению), приемных семей.

⁴ Инновационные модели семейных форм устройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей: Сборник / Под общ. ред. Н.П. Ивановой. – М.: ГосНИИ семьи и воспитания, 2007.

РЦ работают с ребенком, помещенным в СВГ на краткосрочный период, на время реабилитации кровной семьи или с перспективой переоформления статуса в приемную семью.

Схема 10

Этапы реструктуризации сети детских домов в Пермском крае



Для преодоления рисков проведения процедуры реструктуризации необходимо использовать следующий **алгоритм**:

1. Экспертиза органом исполнительной власти региона готовности детского дома к реорганизации.
2. Перепрофилирование учреждения по плану.
3. Создание рабочей группы на период реструктуризации.
4. Утверждение плана реструктуризации.
5. Проведение совещаний для директоров детских домов по организационно-финансовым, юридическим вопросам.
6. Обеспечение научно-методического сопровождения проекта в форме семинаров, тематических консультаций, предоставление методических материалов.
7. Разработка и реализация руководителями детских домов программ и планов реорганизации с использованием стандартных технологий по направлениям работы с воспитанниками, персоналом, патронатными семьями.
8. Определение вопросов по использованию имущественного комплекса детского дома для размещения Центра психолого-медико-социального сопровождения.

Предполагаемые результаты реструктуризации:

1. Существенное снижение численности воспитанников детского дома (до 80–90 % от традиционного контингента с учетом проектной мощности здания).
2. Реальная возможность устроить воспитанников в семью или другое учреждение (с учетом пожеланий самого ребенка). Оценка индивидуальных потребностей ребенка, уровня его развития.
3. Высокий уровень развития принимающего семейного воспитания в муниципальном образовании (показатели устройства детей, оставшихся без попечения родителей, в семьи).
4. Снижение числа выявляемых детей в районе (городе), которых необходимо устроить в интернатное учреждение.
5. Позитивное отношение органов местного самоуправления к перепрофилированию детского дома, уровень подготовленности общественного мнения.
6. Уровень квалификации сотрудников детского дома, прежде всего службы сопровождения патронатного воспитания, к работе с принимающими семьями.
7. Возможности района (города) по переподготовке и трудоустройству сотрудников учреждения.
8. Наличие детского специализированного учреждения (базового детского дома, СРЦ) в районе (городе) либо соседней близлежащей территории для временного приема ребенка и проведения реабилитационных программ.
9. Состояние имущественного комплекса. Возможности финансирования перепрофилируемого учреждения из краевого бюджета.

Правила и нормы проведения процедуры реструктуризации учреждения:

1. Экспертная оценка наличия условий для проведения процедуры реструктуризации детского дома (в соответствии с заявленными региональными критериями).
2. Поэтапное и постепенное проведение преобразований. Наличие на региональном и муниципальном уровнях плана реструктуризации.
3. Индивидуальная работа с каждым ребенком по возможным вариантам его дальнейшего жизнеустройства (с учетом пожеланий ребенка).

4. Индивидуальная работа с каждым сотрудником по вопросу его переподготовки и трудоустройству.

5. Максимальное сохранение в перепрофилированном учреждении – Центре по устройству детей на воспитание в семью наиболее квалифицированных сотрудников, имеющих опыт работы с детьми-сиротами и принимающими семьями.

6. Проведение процедуры реструктуризации учреждения в тесном партнерстве с органами местного самоуправления.

7. Работа с населением, общественными организациями района (города) по информированию ситуации в учреждении, перспектив жизнеустройства детей и трудоустройства сотрудников.

8. Анализ состояния имущественного комплекса, перспектив его наиболее эффективного использования с учетом интересов местного сообщества.

9. Защищенность персонала детского дома:

- выполнение процедур, связанных с сокращением части работников учреждения, в соответствии с требованиями законодательства РФ;
- создание благоприятных условий для обеспечения эффективной деятельности создаваемых центров по устройству детей в семьи (штатное расписание, материально-техническая база, обучение специалистов, научно-методическое консультирование).

10. Постоянное взаимодействие руководителя краевого проекта с представителями районной (городской) администрации, директором детского дома для решения оперативных вопросов.

11. Научно-методическое сопровождение проекта.



1.4. ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРА

1.4.1 Правовая основа деятельности организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей

Правовую основу деятельности организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, составляет ряд законодательных актов Российской Федерации, в том числе Гражданский кодекс Российской Федерации, Семейный кодекс Российской Федерации, федеральные законы от 24 апреля 2008 г. № 48-ФЗ «Об опеке и попечительстве», от 24 июня 1999 г. № 120-ФЗ «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних», от 10 июля 1992 г. № 3266-I «Об образовании», от 24 июля 1998 г. № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации», от 21 декабря 1996 г. № 159-ФЗ «О дополнительных гарантиях по социальной поддержке детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей», от 6 октября 1999 г. № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации», от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Помимо положений, касающихся организации и осуществления деятельности организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, содержащихся в законодательных актах Российской Федерации, указанные вопросы также регулируются на уровне субъектов

Российской Федерации и входящих в их составы муниципальных образований. Федеральным законом от 29 декабря 2006 г. № 258-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием разграничения полномочий» предусмотрена передача полномочий по организации и осуществлению деятельности по опеке и попечительству органам государственной власти субъектов Российской Федерации.

В целях оказания методической помощи органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации Министерством образования и науки России разработаны рекомендации по организации и осуществлению деятельности по опеке и попечительству в отношении несовершеннолетних в субъекте Российской Федерации (письмо Министерства образования и науки РФ от 25 июня 2007 г. № АФ-226/06).

Деятельность по опеке и попечительству в отношении несовершеннолетних предполагает реализацию значительного количества практических мероприятий в области оказания услуг детям, их родителям (иным законным представителям) и иным лицам, которые могут выполнять только соответствующие профессиональные службы.

Подобные службы могут создаваться непосредственно в структуре органа опеки и попечительства как его специализированные подразделения с соответствующими полномочиями, необходимым кадровым и материальным обеспечением.

Другим вариантом решения рассматриваемой проблемы является организация взаимодействия органа опеки и попечительства с действующими учреждениями (организациями) независимо от их ведомственной принадлежности, осуществляющими в соответствии с законодательством определенные функции по оказанию психологической, педагогической, медицинской, социальной, правовой и иной профессиональной помощи семьям и детям.

В связи с этим письмом Министерства образования и науки РФ от 25 июня 2007 г. № АФ-226/06 предусматривается возможность поручения органами опеки и попечительства выполнения отдельных видов работ для целей осуществления опеки и попечительства в отношении несовершеннолетних соответствующим учреждениям (далее – учреждения органа опеки и попечительства).

К таким учреждениям, в частности, относятся учреждения системы образования (образовательные учреждения для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи, образователь-

ные учреждения для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей).

Указанные учреждения могут выполнять определенную работу по профилактике социального сиротства, содействию устройству детей, оставшихся без попечения родителей, на воспитание в семью (в том числе работу по выявлению детей, оставшихся без попечения родителей, детей, нуждающихся в помощи государства, семей, находящихся в социально опасном положении, по проведению профессиональной экспертизы потребностей ребенка, его родителей и потенциальных принимающих семей и подготовке заключений по этим вопросам, по подготовке кандидатов в усыновители, опекуны (попечители), приемные родители, по профессиональному сопровождению детей при передаче их на различные формы семейного воспитания).

1.4.2. Определение учреждения для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей

Учреждения для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, – образовательные учреждения, в которых содержатся (обучаются и/или воспитываются) дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей; учреждения социального обслуживания населения (детские дома-интернаты для детей-инвалидов с умственной отсталостью и физическими недостатками, социально-реабилитационные центры помощи детям, оставшимся без попечения родителей, социальные приюты); учреждения системы здравоохранения (дома ребенка) и другие учреждения, создаваемые в установленном законом порядке.

Учреждение для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (законных представителей) является одним из типов образовательного учреждения.

Согласно п. 1 ст. 12 Закона РФ «Об образовании» образовательным является учреждение, осуществляющее образовательный процесс, то есть реализующее одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивающее содержание и воспитание обучающихся, воспитанников.

Образовательные организации создаются в той или иной организационно-правовой форме, предусмотренной для некоммерческих организаций (ст. 11¹ Закона РФ «Об образовании»). Наиболее распространенной организационно-правовой формой образовательных организаций является учреждение. В форме учреждений могут функционировать государственные, муниципальные и негосударственные (частные) образовательные организации. При этом муниципальные об-

разовательные организации могут быть только учреждениями (п. 4 ст. 51 Федерального закона от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»), а государственные и негосударственные (частные) могут создаваться и в иных организационно-правовых формах. На практике абсолютное большинство государственных образовательных организаций также являются учреждениями, а иные организационно-правовые формы (например, автономная некоммерческая организация) используются при создании негосударственных образовательных организаций.

Образовательные учреждения могут быть государственными (федеральными или находящимися в ведении субъекта Российской Федерации), муниципальными (городских округов и муниципальных районов), негосударственными (частными, учреждениями общественных и религиозных организаций (объединений)).

Государственные и муниципальные образовательные учреждения представляют собой некоммерческие организации, учредителем которых выступают публично-правовые образования: Российская Федерация, субъект Российской Федерации или муниципальное образование (городское округа и муниципальные районы).

Деятельность государственных и муниципальных образовательных учреждений регулируется типовыми положениями об образовательных учреждениях соответствующих типов и видов, утверждаемыми Правительством РФ. Для негосударственных образовательных учреждений типовые положения об образовательных учреждениях выполняют функции примерных.

В соответствии с Типовым положением об образовательном учреждении для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (далее – образовательное учреждение) выделяются следующие виды учреждений:

- детский дом (для детей раннего (с 1,5 до 3 лет), дошкольного, школьного возрастов, смешанный);
- детский дом-школа, школа-интернат для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей;
- специальный (коррекционный) детский дом для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, с ограниченными возможностями здоровья;
- специальная (коррекционная) школа-интернат для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, с ограниченными возможностями здоровья.

На основе Типового положения образовательное учреждение разрабатывает устав, который утверждается учредителем.

Статус учредителя определяет организационно-правовую форму учреждения.

Учредительными документами образовательного учреждения являются решение учредителя о его создании, а также устав учреждения, утверждаемый учредителем.

Права юридического лица в части ведения уставной финансово-хозяйственной деятельности возникают у образовательного учреждения с момента его государственной регистрации, а право на образовательную деятельность и на получение льготы, предусмотренных законодательством Российской Федерации, – с момента выдачи ему лицензии (разрешения).

Образовательные учреждения как юридические лица имеют устав, расчетный и другие счета в банковских учреждениях, печать установленного образца, штамп, бланки со своим наименованием.

Образовательные учреждения проходят государственную аккредитацию.

Управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом соответствующего образовательного учреждения.

Управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями строится на принципах единоначалия и самоуправления. Формами самоуправления образовательного учреждения являются совет образовательного учреждения, попечительский совет, общее собрание, педагогический совет и другие формы. Порядок выборов органов самоуправления образовательного учреждения и их компетенция определяются уставом образовательного учреждения.

Непосредственное управление государственным или муниципальным образовательным учреждением осуществляет прошедший соответствующую аттестацию заведующий, директор, ректор или иной руководитель (администратор) соответствующего образовательного учреждения.

Разграничение полномочий между советом образовательного учреждения и руководителем образовательного учреждения определяется уставом образовательного учреждения.

Руководителям государственных и муниципальных образовательных учреждений совмещение их должностей с другими руководящими должностями (кроме научного и научно-методического руководства) внутри или вне образовательных учреждений не разрешается.

Должностные обязанности руководителей государственных и муниципальных образовательных учреждений, их филиалов (отделений) не могут исполняться по совместительству.

За образовательным учреждением в целях обеспечения образовательной деятельности в соответствии с его уставом учредитель закрепляет объекты права собственности (здания, сооружения, имущество, оборудование, а также другое необходимое имущество потребительского, социального, культурного и иного назначения), принадлежащие учредителю на праве собственности или арендуемые им у третьего лица (собственника).

Объекты собственности, закрепленные учредителем за образовательным учреждением, находятся в оперативном управлении этого учреждения.

Учреждение владеет, пользуется и распоряжается закрепленным за ним имуществом в соответствии с назначением этого имущества, своими уставными целями и законодательством Российской Федерации.

Финансирование федеральных государственных образовательных учреждений осуществляется на основе федеральных нормативов финансирования государственных образовательных учреждений, находящихся в ведении субъектов Российской Федерации, и муниципальных образовательных учреждений – на основе федеральных нормативов и нормативов субъекта Российской Федерации. Данные нормативы определяются по каждому типу, виду и категории образовательного учреждения, уровню образовательных программ в расчете на одного обучающегося, воспитанника, а также на иной основе.

Органами местного самоуправления могут быть установлены нормативы финансирования муниципальных образовательных учреждений за счет средств местных бюджетов.

Образовательное учреждение вправе привлекать дополнительные финансовые средства за счет предусмотренных уставом образовательного учреждения услуг, а также за счет добровольных пожертвований и целевых взносов физических и (или) юридических лиц.

Привлечение образовательным учреждением дополнительных средств не влечет за собой снижение нормативов и (или) абсолютных размеров его финансирования за счет средств учредителя.

Образовательные учреждения как юридические лица могут иметь различные структурные подразделения, в том числе филиалы и представительства.

Структурное подразделение образовательного учреждения представляет собой отдельную часть образовательного учреждения, осуществляющую ту или иную деятельность организации. Структурное

подразделение имеет два основных признака: наличие руководителя структурного подразделения; наличие положения о данном структурном подразделении, принятого в форме локального нормативного акта, регулирующего отношения участников образовательного процесса внутри структурного подразделения и определяющего права, обязанности и ответственность структурного подразделения в учреждении, частью которой оно является.

Среди обособленных структурных подразделений образовательного учреждения отдельно выделяют те, которые находятся вне места нахождения образовательного учреждения (филиалы и представительства).

Филиалом называется структурное подразделение, выполняющее всю или часть основной деятельности учреждения, представительство же не выполняет основную деятельность, а только представляет интересы учреждения и осуществляет их защиту.

Представительства и филиалы не являются юридическими лицами, они наделяются полномочиями создавшим их образовательным учреждением и действуют на основании утвержденных ими положений. Все работники филиала являются работниками создавшего его образовательного учреждения. Руководители представительств и филиалов назначаются директором образовательного учреждения и действуют на основании выданной им доверенности, в которой перечисляются полномочия директора на совершение действий от имени образовательного учреждения. Филиалы и представительства должны быть указаны в уставе образовательного учреждения.

Филиал создается, реорганизуется, ликвидируется учредителем образовательного учреждения. Деятельность филиала осуществляется в соответствии с уставом образовательного учреждения и положением о данном филиале, разработанным образовательным учреждением и утвержденным руководителем образовательного учреждения.

Решение о создании филиала может быть принято учредителем на основании ходатайства образовательного учреждения. Наименование филиала, его местонахождение, реквизиты распорядительного документа учредителя о создании, реорганизации, переименовании филиала вносятся в устав образовательного учреждения.

Согласно п. 24 ст. 33 Закона РФ «Об образовании» лицензирование образовательной деятельности филиалов образовательных учреждений осуществляется в порядке, установленном для образовательных учреждений. Государственная аккредитация филиалов образовательных учреждений проводится в составе образовательных учреждений, обосо-

бленными структурными подразделениями которых они являются, на основании экспертизы. Показатели деятельности филиалов образовательных учреждений учитываются при государственной аккредитации таких образовательных учреждений.

1.4.3. Создание и реорганизация образовательных учреждений

Образовательные учреждения могут быть созданы путем их создания (учреждения), а также в результате реорганизации существующих предприятий и учреждений.

1.4.3.1. Создание образовательных учреждений

Рассмотрим более подробно вопросы создания образовательных учреждений на основе муниципальных образовательных учреждений.

Муниципальное образовательное учреждение создается его собственником – муниципальным образованием. В соответствии со статьями 124 и 125 Гражданского кодекса РФ от имени Российской Федерации, субъекта РФ, муниципального образования их права и обязанности осуществляются уполномоченными органами власти и управления в рамках их компетенции. Органы власти и управления являются органами, действующими от имени учредителя в отношении учреждения в рамках своей компетенции. Стоит обратить внимание, что не является соучредительством выполнение функций учредителя в отношении одного образовательного учреждения двумя органами власти, например, муниципальным управлением образования и муниципальным управлением имуществом, поскольку учредитель у такого учреждения – это муниципальное образование в целом.

Таким образом, муниципальное образовательное учреждение создается по решению органов местного самоуправления, уполномоченных на это уставом муниципального образования.

Устав образовательного учреждения должен быть разработан и принят коллективом образовательного учреждения (подпункт 12 п. 2 ст. 32 Закона РФ «Об образовании»). Но на практике данная норма может быть применима только в том случае, если вносятся изменения в устав уже существующего учреждения, поскольку до момента государственной регистрации ни самого учреждения, ни его коллектива юридически не существует и все полномочия по созданию принадлежат только учредителю. Поэтому в данном случае до формирования коллектива устав должен утверждаться учредителем на какой-либо срок. Данный порядок должен быть урегулирован в акте органа местного са-

моуправления, устанавливающим порядок создания муниципальных образовательных учреждений.

В уставе муниципального образовательного учреждения должны быть урегулированы общие вопросы, предусмотренные для всех юридических лиц, являющихся некоммерческими организациями (ст. 52 Гражданского кодекса РФ), и специальные вопросы деятельности образовательных учреждений (ст. 13 Закона РФ «Об образовании»).

К числу общих вопросов деятельности образовательных учреждений как юридических лиц, которые должны быть урегулированы в уставе, относятся:

- наименование образовательного учреждения (содержащее указание на его организационно-правовую форму и характер деятельности);
- сведения об учредителе;
- место его нахождения;
- порядок управления деятельностью образовательного учреждения;
- предмет и цель деятельности образовательного учреждения.

К числу специальных вопросов, которые должны быть урегулированы в уставах образовательных учреждений, относятся:

- статус образовательного учреждения (тип, вид, категория);
- цели образовательного процесса, типы и виды реализуемых образовательных программ;
- основные характеристики организации образовательного процесса, в том числе:
 - язык (языки), на котором ведутся обучение и воспитание;
 - правила приема обучающихся, воспитанников;
 - продолжительность обучения на каждом этапе обучения;
 - порядок и основания отчисления обучающихся, воспитанников;
 - система оценок при промежуточной аттестации, формы и порядок ее проведения;
 - режим занятий обучающихся, воспитанников;
 - наличие платных образовательных услуг и порядок их предоставления (на договорной основе);
 - порядок регламентации и оформления отношений образовательного учреждения и обучающихся, воспитанников и (или) их родителей (законных представителей);

- структура финансовой и хозяйственной деятельности образовательного учреждения, в том числе в части:
 - использования имущества, закрепленного за образовательным учреждением; финансирования и материально-технического обеспечения деятельности образовательного учреждения;
 - осуществления предпринимательской и иной приносящей доход деятельности;
 - запрета на совершение сделок, возможными последствиями которых является отчуждение или обременение имущества, закрепленного за образовательным учреждением, или имущества, приобретенного за счет средств, выделенных этому учреждению собственником образовательного учреждения, за исключением случаев, если совершение таких сделок допускается федеральными законами;
 - порядка распоряжения имуществом, приобретенным учреждением за счет доходов, полученных от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности;
 - открытия счетов в органах казначейства (за исключением автономных учреждений);
- порядок управления образовательным учреждением, в том числе:
 - компетенция учредителя;
 - структура, порядок формирования органов управления образовательного учреждения, их компетенция и порядок организации деятельности;
 - порядок комплектования работников образовательного учреждения и условия оплаты их труда;
 - порядок изменения устава образовательного учреждения;
 - порядок реорганизации и ликвидации образовательного учреждения;
- права и обязанности участников образовательного процесса;
- перечень видов локальных актов (приказов, распоряжений и других актов), регламентирующих деятельность образовательного учреждения.

Кроме того, Закон РФ «Об образовании» требует, чтобы уставы муниципальных образовательных учреждений разрабатывались на основе типовых положений об образовательных учреждениях соответствующих типов и видов, утверждаемых Правительством Российской Федерации (п. 5 ст. 12).

Типовое положение об общеобразовательном учреждении для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей утверждено постановлением Правительства РФ от 1 июля 1995 г. № 676. Кроме устава, при создании муниципального образовательного учреждения необходим распорядительный акт о создании, издаваемый главой местной администрации или его заместителем в соответствии с принятым в местной администрации распределением полномочий. Решение о создании образовательного учреждения должно содержать поручение конкретному органу местного самоуправления о передаче в оперативное управление образовательного учреждения объектов собственности, необходимых для обеспечения его деятельности. Делегирование конкретных полномочий учредителя муниципальному органу управления образованием может быть осуществлено в распоряжении о создании или путем издания главой местной администрации общего акта, по которому определенные полномочия учредителя передаются управлению образования в отношении всех действующих на данной территории муниципальных образовательных учреждений после принятия распорядительного акта об их создании.

Образовательное учреждение как любое юридическое лицо создается его учредителем и подлежит государственной регистрации в уполномоченном государственном органе в порядке, определяемом законом о государственной регистрации юридических лиц.

Для государственной регистрации образовательного учреждения учредитель представляет документы и формы, предусмотренные законодательством о регистрации юридических лиц, в государственный орган регистрации. Порядок государственной регистрации образовательных учреждений как юридических лиц урегулирован Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ. В отношении регистрации государственных и муниципальных образовательных учреждений действуют регистрационные формы и порядок регистрации, предусмотренный для коммерческих организаций, а сама регистрация осуществляется в территориальных органах Федеральной налоговой службы (налоговых инспекциях). Порядок регистрации некоммерческих организаций в органах Федеральной регистрационной службы, вступивший в силу с апреля 2006 г., не распространяется на государственные и муниципальные учреждения (п. 5 ст. 1 Федерального закона «О некоммерческих организациях»). Кроме того, нормы Федерального закона «О некоммерческих организациях» во-

обще не регулируют деятельность государственных и муниципальных образовательных учреждений.

Кроме устава, деятельность образовательного учреждения в части взаимоотношений с учредителем регулирует специальный договор, заключаемый между ними. Норма п. 3 ст. 11 Закона РФ «Об образовании» сформулирована таким образом, что из нее следует, что заключение такого договора обязательно, даже в тех случаях, когда такие взаимоотношения находят исчерпывающие урегулирование в уставе образовательного учреждения.

После прохождения процедуры государственной регистрации и получения соответствующего свидетельства у образовательного учреждения возникают права юридического лица в части ведения финансово-хозяйственной деятельности, предусмотренной его уставом и направленной на подготовку образовательного процесса. Право на ведение образовательной деятельности возникает у образовательного учреждения только с момента выдачи ему лицензии на ведение образовательной деятельности (пп. 5, 6 ст. 33 Закона РФ «Об образовании»).

Лицензия на право ведения образовательной деятельности муниципальным образовательным учреждениям выдается уполномоченным органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации на основании заключения экспертной комиссии. Экспертная комиссия создается этим же органом по заявлению учредителя образовательного учреждения, и ее работа проводится в месячный срок. Таким образом, инициатором проведения процедуры лицензирования образовательного учреждения является соответствующий орган власти, выполняющий полномочия учредителя, а не руководитель самого образовательного учреждения. Затраты на проведение экспертизы также оплачиваются учредителем (пункты 6-10 ст. 33 Закона РФ «Об образовании»).

В экспертную комиссию входят представители органов исполнительной власти, органа местного самоуправления, на территории которого расположено образовательное учреждение, представители образовательных учреждений, научных организаций, эксперты из числа лиц, прошедших соответствующую подготовку.

Предметом и содержанием экспертизы является установление соответствия условий осуществления образовательного процесса, предлагаемых образовательным учреждением, государственным и местным требованиям в части строительных норм и правил, санитарных и гигиенических норм, охраны здоровья обучающихся, воспитанников и

работников образовательных учреждений, оборудования учебных помещений, оснащенности учебного процесса, образовательного ценза педагогических работников и укомплектованности штатов. Экспертиза проводится с учетом уровня и направленности образовательных программ. При этом, требования экспертизы не могут превышать среднестатистических показателей для территории, на которой зарегистрировано образовательное учреждение.

При положительном результате экспертизы образовательному учреждению выдается лицензия, в которой указываются (п. 11 ст. 33 Закона РФ «Об образовании»):

- 1) наименование и место нахождения образовательного учреждения, перечень, уровень, направленность образовательных программ, по которым предоставляется право на ведение образовательной деятельности, и нормативные сроки их освоения;
- 2) наименование и место нахождения филиалов образовательного учреждения, перечень, уровень, направленность образовательных программ, по которым таким филиалам предоставляется право на ведение образовательной деятельности, и нормативные сроки их освоения;
- 3) контрольные нормативы, предельная численность обучающихся, воспитанников, установленные для образовательного учреждения и каждого филиала, срок действия лицензии.

Подробно порядок лицензирования образовательных учреждений (организаций) урегулирован Положением о лицензировании образовательной деятельности, утвержденным постановлением Правительства РФ от 18 октября 2000 г. № 796.

Для того чтобы образовательное учреждение получило право на выдачу своим выпускникам документа государственного образца об уровне полученного ими образования и право на использование печати с изображением герба РФ, необходимо пройти процедуру государственной аккредитации и получить свидетельство о государственной аккредитации.

Государственная аккредитация муниципального образовательного учреждения проводится также органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющим управление в сфере образования, но уже по заявлению самого образовательного учреждения, согласованному с учредителем. При этом затраты на проведение государственной аккредитации оплачиваются самим образовательным учреждением (такие расходы должны быть предусмотрены при составлении сметы расходов муниципального образовательного учреждения).

Аккредитационная экспертиза муниципального образовательного учреждения проводится комиссией по государственной аккредитации, которая создается органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющим управление в сфере образования. В состав этой комиссии включаются эксперты из числа лиц, прошедших соответствующую подготовку в порядке, установленном Министерством образования и науки РФ. К проведению государственной аккредитации могут привлекаться представители органов исполнительной власти, образовательных учреждений, научных организаций и осуществляющих деятельность в области образования общественных объединений.

Первая государственная аккредитация образовательного учреждения может проводиться не ранее чем на стадии итоговой аттестации обучающихся. Имеющие государственную аккредитацию образовательные учреждения проходят государственную аккредитацию не реже, чем один раз в пять лет.

1.4.3.2. Реорганизация образовательных учреждений

Реорганизация образовательной организации представляет собой прекращение или иное изменение ее правового статуса при условии сохранения полной правопреемственности, то есть перехода всех прав и обязанностей от реорганизуемой организации к возникающим в результате реорганизации образовательной организации или нескольким организациям.

Вопросы реорганизации юридических лиц регулируются статьями 57-60 Гражданского кодекса Российской Федерации. В соответствии со ст. 58 Гражданского кодекса РФ предусматриваются пять форм реорганизации:

- слияние: две или более организации объединяются и образуют новое юридическое лицо, при этом реорганизуемые организации прекращают свою деятельность как самостоятельные юридические лица;
- присоединение: одна или несколько организаций присоединяются к другой уже существующей организации, прекращая при этом свою деятельность как самостоятельное юридическое лицо;
- разделение: одна организация делится на два или более новых юридических лица, реорганизуемая организация прекращает свою деятельность как юридическое лицо;

- выделение: из состава организации выделяются одно или несколько подразделений (частей организации), получающих статус самостоятельных юридических лиц, при этом реорганизуемая организация продолжает существовать;
- преобразование: юридическое лицо определенной организационно-правовой формы преобразуется в юридическое лицо другой организационно-правовой формы.

Все иные варианты изменения правового статуса образовательных организаций не являются реорганизацией.

Особенности реорганизации образовательных учреждений предусматриваются специальными федеральными законами (ст. 34 Закона РФ «Об образовании» и ст. 13 Федерального закона «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации»).

Прежде всего, образовательное учреждение может быть реорганизовано только в другую образовательную организацию, т.е. не допускает реорганизации образовательной организации, при которой прекращается осуществление образовательного процесса.

Реорганизация государственных (муниципальных) образовательных учреждений для детей, связанная с изменением назначения использования имущества, не допускается без предварительной экспертной оценки уполномоченным органом исполнительной власти (органом местного самоуправления) последствий принятого решения для обеспечения жизнедеятельности, образования, воспитания, развития, отдыха и оздоровления детей. В случае отсутствия экспертной оценки решение о такой реорганизации признается недействительным с момента его вынесения.

Кроме того, в каждом субъекте РФ, муниципальном образовании должен быть принят нормативный правовой акт, регулирующий порядок реорганизации государственных (муниципальных) образовательных учреждений (п. 1 ст. 34 Закона РФ «Об образовании»).

Решение о реорганизации принимается уполномоченным органом власти, действующим от имени учредителя при условии письменного уведомления о реорганизации всех кредиторов реорганизуемого образовательного учреждения (т.е. всех лиц, с которыми у образовательного учреждения заключены двусторонние договоры либо в отношении которых имеются внедоговорные обязательства). Кредитор, получивший такое уведомление, вправе потребовать прекращения или досрочного исполнения обязательства, должником по которому

является образовательная организация, и возмещение убытков (ст. 60 Гражданского кодекса РФ).

Юридическое лицо считается реорганизованным (за исключением случаев реорганизации в форме присоединения), с момента регистрации вновь возникших юридических лиц. При реорганизации юридического лица в форме присоединения к нему другого юридического лица первое из них считается реорганизованным с момента внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о прекращении деятельности присоединенного юридического лица (п. 4 ст. 57 ГК РФ).

При реорганизации юридических лиц все права и обязанности реорганизованных юридических лиц переходят к вновь возникшим юридическим лицам. При разделении и выделении составляется разделительный баланс, которым оформляется распределение между юридическими лицами имущества, прав и обязательств, включая трудовые обязательства перед работниками (в соответствии со ст. 75 Трудового кодекса РФ) и обязательства по продолжению образования воспитанниками, обучающимися.

При слиянии, присоединении и преобразовании составляется передаточный акт, которым оформляется прием-передача имущества, прав и обязательств реорганизуемого юридического лица другому юридическому лицу.

Статья 34 Закона РФ «Об образовании» устанавливает важные последствия реорганизации: устав, лицензия и свидетельство о государственной аккредитации образовательного учреждения утрачивают силу. Следовательно, после реорганизации школы потребуются принятие и государственная регистрация нового устава, прохождение лицензирования и государственной аккредитации. Из этого правила предусмотрено несколько исключений: реорганизация образовательного учреждения в форме преобразования; выделение филиала в самостоятельное юридическое лицо; присоединение к образовательному учреждению юридического лица, не являющегося образовательным учреждением. При таких формах реорганизаций возникшие в ее результате образовательные учреждения вправе осуществлять определенные в их уставах виды деятельности на основании выданных ранее лицензии и свидетельства о государственной аккредитации до окончания срока их действия.



1.5. СТРУКТУРА РЕГИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА ПРОФИЛАКТИКИ СОЦИАЛЬНОГО СИРОТСТВА И РАЗВИТИЯ СЕМЕЙНЫХ ФОРМ УСТРОЙСТВА ДЕТЕЙ-СИРОТ

Единообразия в существующих Центрах/Службах, занятых профилактикой социального сиротства и развития семейных форм устройства детей-сирот на территории РФ не существует. Ощущается острая нехватка нормативных документов и обоснованных моделей развития. Кроме того, небольшой опыт функционирования данных структур, не позволяет оценить их эффективность в долгосрочном периоде. Хотя, безусловно, необходимость появления Центров и Служб в каждом регионе диктуется запросом времени.

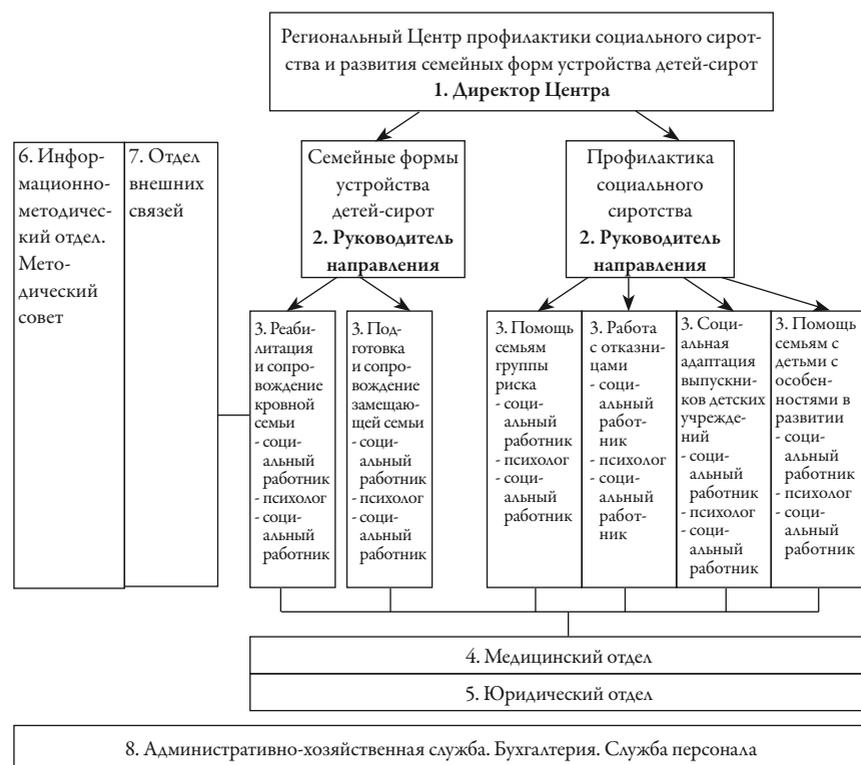
Предлагаемая ниже модель **Регионального центра профилактики социального сиротства и развития семейных форм устройства детей-сирот** является обобщенной и расширенной по отношению к большинству ныне действующих организационных структур. В ней мы постарались отобразить не только реально действующие отделы (доказавшие свою эффективность в том или ином Центре/Службе), но представить те отделы и службы, функционирование которых является предпочтительным для системного охвата деятельности по развитию семейных форм устройства и профилактике социального сиротства.

1.5.1. Обобщенная модель эффективной деятельности Регионального центра профилактики социального сиротства и развития семейных форм устройства детей-сирот

В связи с выбранными приоритетными направлениями структура работы Центра может быть представлена следующим образом.

Схема 1

Регионального центра профилактики социального сиротства и развития семейных форм устройства детей-сирот



В рамках модели предполагается несколько уровней управления.

1 уровень – уровень стратегического управления, который обеспечивают директор, Совет руководителей направлений, Общее собрание трудового коллектива, Попечительский Совет;

2 уровень – уровень тактического управления, обеспечиваемый Административно-хозяйственной частью, бухгалтерской службой, службой персонала, методическим советом, педагогическим советом;

3 уровень – уровень оперативного управления, за который отвечают руководители отделов, творческих групп, экспертных групп, консилиумов.

Для эффективного функционирования Центра также могут быть внедрены механизмы общественно-государственного управления и созданы коллегиальные органы:

1. Попечительский Совет создается на основании решения администрации Центра. В компетенции Попечительского Совета входит содействие Центру в вопросах укрепления статуса, привлечения внебюджетных средств, содействия в осуществлении проектов и программ.
2. Координационный Совет является представительским органом социальных партнеров Центра, определяющим приоритет деятельности в местном сообществе, содействует координации внутренних и внешних проектов, направленных на привлечение и защиту прав детей.
3. Научно-методический Совет – консультативный представительский орган, в ведении которого находятся вопросы реализации и экспертизы образовательных, развивающих, информационных социально-ориентированных программ и проектов. В ведение Совета включены вопросы повышения квалификации и аттестации сотрудников Центра;
4. Общественный Совет родителей – является общественно-координационным, экспертным органом и опирается в своей деятельности на взаимодействие родителей как социальных партнеров Центра. Создается для обеспечения конструктивного взаимодействия всех субъектов процесса семейного устройства, привлечения родителей из принимающих семей к деятельности Центра.

Ниже мы подробнее остановимся на функциональных обязанностях каждого участника предложенной организационной структуры.

Директор Центра

В обязанности директора Центра входят:

представление интересов Центра в органах государственной власти и управления, предприятиях, учреждениях и организациях всех форм собственности;

- контроль за применением законодательства в сфере семейных форм устройства детей сирот и профилактике социального сиротства;
- подписание финансовых, банковских документов, отчетов Центра и несение личной ответственности за его финансово-хозяйственную деятельность;
- организация и координация деятельности Центра;
- утверждение правил внутреннего распорядка Центра;
- прием на работу и увольнение служащих и работников Центра;
- утверждение должностных обязанностей служащих и работников Центра;
- установление, в соответствии с положениями действующего законодательства, должностных окладов служащим и работникам Центра, решение вопросов установления им надбавок и премирования;
- предоставление отпусков служащим и работникам Центра;
- решение вопросов повышения квалификации служащих Центра, направления их на стажировку и в командировки;
- организация работы по подготовке Центра к лицензированию, аттестации и аккредитации;
- несение личной ответственности за соблюдением требований охраны прав обучающихся;
- ответственность за качество и эффективность работы Центра;
- обеспечение межведомственного сотрудничества и взаимодействия со средствами массовой информации, общественными объединениями, а также с аналогичными зарубежными организациями.

Предпочтительным является высшее управленческое образование, наличие степени MBA.

Руководитель направления

Ведущими в Центре являются два направления:

- развитие семейных форм устройства детей-сирот;
- профилактика социального сиротства.

Руководители направлений:

- определяют концепцию направления (пишут или принимают активное участие в написании Устава организации или той его части, которая связана с их направлением);
- осуществляют руководство всей работой в рамках направления;

- участвуют в подборе персонала;
- осуществляют координацию текущей деятельности;
- проводят разборы случаев и консилиумы;
- разрешают конфликты.

Руководитель направления должен досконально знать всю специфику работы и создавать «зону ближайшего развития» для каждого сотрудника в сфере его деятельности. Руководитель направления является гарантом качества осуществляемой работы. Он ставит перед сотрудниками новые задачи, которые будут способствовать их профессиональному и личностному развитию.

Предпочтительно высшее психологическое/педагогическое образование (наличие кандидатской или докторской степени).

Сотрудники отделов

В предлагаемой модели направление «Развитие семейных форм устройства детей-сирот» включает такие отделы, как:

- реабилитация и сопровождение кровной семьи;
- подготовка и сопровождение принимающей семьи.

Направление «Профилактика социального сиротства» включает такие отделы, как:

- помощь семьям группы риска;
- работа с отказницами;
- социальная адаптация выпускников детских учреждений;
- помощь семьям с детьми с особенностями в развитии.

Сразу необходимо пояснить, что там, где мы говорим «семья», работа предполагается, как с детьми, так и с родителями. В зависимости от укомплектованности штатов и выбранной концепции работу с детьми и работу с родителями могут выполнять одни и те же специалисты или разные. В любом случае, работа с детьми и родителями предполагает, как общие, так и отдельные мероприятия. Формы взаимодействия включают индивидуальные консультации, тренинги, диагностические процедуры и пр.

Структура каждого отдела включает одних и тех же специалистов (социальный работник, психолог, социальный педагог), которые, однако, могут и должны быть представлены разными людьми. Специфика содержания деятельности одних и тех же специалистов, работающих в разных отделах, определяется именно спецификой отдела.

Деятельность социального работника в большей степени ориентирована на взрослых представителей целевой группы. Деятельность

социального педагога направлена на детей. Психолог работает как с детьми, так и со взрослыми.

Социальный работник. Осуществляет сбор информации. Первым выходит на представителя целевой группы. Приходит в семью (встречается с индивидом – в случае работы с выпускниками ДУ), проводит беседы (интервью), налаживает контакт, пытаясь сформировать мотивацию на изменения (например, на отказ от злоупотребления алкоголем). Социальные работники помогают оформлять документы, пособие, они помогают получить медицинскую помощь, сопровождают родителей и детей в государственные медицинские и учебные заведения, участвуют в привлечении взрослых членов семьи к совместному проведению праздников, подводят их к тому, чтобы они осознали важность получения психологической помощи. Результатом взаимодействия должно стать изменение позиции: с отрицания проблемы до ее осознания.

Кроме первичного сбора информации социальному работнику можно поручить функции социального контроля и мониторинга за представителями целевой группы.

Социальная работа в рамках проблематики семейных форм устройства детей-сирот и профилактики социального сиротства базируется на основных нормативах и правилах социальной работы.

Социальная работа – профессиональная деятельность по организации помощи и взаимопомощи людям и группам, попавшим в трудные жизненные ситуации, их психосоциальной реабилитации и интеграции. Как следует из определения социальной работы, принятом Международной ассоциацией школ социальной работы (International Association of Schools of Social Work) и Международной федерацией социальных работников (International Federation of Social Workers) 27 июня 2001 года в Копенгагене, «профессиональная деятельность социальных работников способствует общественным изменениям, решению проблем человеческих взаимоотношений; содействует укреплению способностей к функциональному существованию в обществе и освобождению людей в целях повышения их уровня благополучия. Используя теории поведения человека и общественных систем, социальная работа способствует взаимодействию людей с их окружением. Принципы прав человека и социальной справедливости являются фундаментом социальной работы».

Социальному работнику необходимо высшее или среднее специальное образование, дополнительное обучение в области психологической помощи семьям⁵.

Психолог проводит психодиагностическое обследование, консультирует детей и родителей, проводит групповые тренинги и психотерапевтические группы, участвует в разборах случаев и консилиумах. Психолог работает с «клиентами», привлеченными социальными работниками, направленными в рамках межведомственного взаимодействия, и с теми, кто обратился самостоятельно.

Штат психологов должен состоять из двух и более специалистов. Конечная цифра зависит от объема работы, а начальная связана с тем, что групповые методы психологической работы эффективнее, когда их ведут сразу два специалиста. Руководителям Центров необходимо понимать, что для эффективной деятельности психологов необходимо не только специально организованное пространство (кабинет для работы, комната для индивидуальных консультаций, сенсорная комната, зал для проведения тренингов), но и набор методик для диагностики и практической работы. Многие из методик (компьютеризированные варианты тестов, набор для песочной терапии) являются не только дорогостоящими, но и не всегда валидными. При закупке методик необходима тщательная предварительная экспертиза.

Необходимы специальное психологическое образование⁶ и дополнительное обучение в области практического консультирования.

Социальный педагог. Согласно определению: «Предметом деятельности социального педагога является проблемная ситуация развития ребенка, сутью которой является ослабление необходимых социальных связей и нарушение некоторых социальных пропорций, травмирующих его личность. Включаясь в проблемную ситуацию, социальный педагог берет часть проблем ребенка на себя, актуализирует личностный потенциал ребенка, активно создает целесообразные социальные отношения, формируя тем самым ситуацию преодоления проблемы. По мнению В.А. Сластенина, назначением профессиональной деятельности социального педагога является повышение эффективности процесса социализации, воспитания и развития детей и подростков» (Маркина Л.Н., 2006, стр. 19).

⁵ Обучение студентов по специальности «Социальная работа» началось в сентябре 1991 года в 20 вузах России. Сейчас получить высшее образование по данной специальности можно почти в 200 вузах страны. Координирующим вузом по научной и методической подготовке стал Российский государственный социальный университет, на базе которого создано учебно-методическое объединение (УМО) вузов РФ в области социальной работы.

⁶ Предпочтительными для работы психологов в Центре являются такие специализации, как психология развития и возрастная психология, акмеология, медицинская психология, психология личности.

Особенностью современной социальной педагогики является ее гуманистическая направленность, т.е. сотрудничество, содружество, сотворчество воспитателя и ребенка. Гуманизм социального воспитания проявляется в том, чтобы личности помочь, а не заставить. Помочь быть самим собой, убедиться в своей исключительности, уникальности как человека и быть ответственным за свою жизнь. Гуманизм социального воспитателя проявляется в том, чтобы принимать человека, его поступки без осуждения, поддержать оступившегося в критической ситуации.

Социальный педагог взаимодействует с учебными заведениями (школа, училище, институт) и центрами занятости, имеет «выходы» на организации внешкольного обучения и клубы досуга. Работает с социальным и семейным окружением.

Необходимы высшее образование и дополнительная подготовка.

Совместную работу данных сотрудников можно построить следующим образом. Социальный работник начинает работу с представителем целевой группы. Устанавливает контакт, мотивирует на совместную работу с сотрудниками Центра. Психолог проводит корректирующую и поддерживающую работу с представителем целевой группы. В то же самое время социальный работник взаимодействует с внешним социальным окружением взрослого, а социальный педагог – с окружением ребенка, создавая среду, в которой активизированные психологом личностные ресурсы получают поддержку и позитивное подкрепление.

Специфика отделов и особенности принятых к работе программ могут и должны определять появление в штатном расписании новых специалистов.

Деятельность шести отделов поддерживают специалисты следующих служб:

- медицинская;
- юридическая;
- информационно-методическая служба;
- служба внешних связей;
- административно-хозяйственная служба. Бухгалтерия. Служба персонала (объединение этих служб в один блок показывает необходимость удержания баланса между сотрудниками отделов и вспомогательных служб). И, как уже писалось выше, деятельность подобных служб «растворена» в деятельности Центра.

Медицинский служба

Консультация или экспертное заключение врача может потребоваться в работе разных отделов. Штат медицинской службы должен быть укомплектован невропатологом, психиатром, педиатром. Возможно также сотрудничество на договорной основе по привлечению необходимых специалистов для конкретных случаев.

Невропатолог – врач, получивший высшее медицинское образование и прошедший специализацию по неврологии. Невропатолог занимается диагностикой и лечением болезней, не связанных с изменениями в психической области. Это заболевания центральной (головной и спинной мозг) и периферической нервной системы (нервные волокна). Например: опухоли головного и спинного мозга, невриты, невралгии, инсульты и другие нарушения кровообращения головного мозга, энцефалиты, приступы эпилепсии. Многие из этих заболеваний сопровождаются изменением поведения и психического функционирования, тогда к лечению таких пациентов привлекаются психиатры и иногда психотерапевты.

Психиатр – врач, изучающий психические (душевные) расстройства, занимающийся их лечением, профилактикой и оказанием помощи психически больным, а также изоляцией лиц с психическими расстройствами и лиц с девиантным поведением, представляющих потенциальную опасность для себя или для окружающих, либо нарушающих те или иные общественные нормы.

Педиатр – проводит первичные приемы, консультации и развивающие занятия по вопросам, связанными со здоровьем ребенка, обучает родителей приемам ухода, способствующим развитию ребенка, ведет текущую документацию, участвует в работе междисциплинарной команды.

Часть службы должна напрямую сотрудничать с отделом «Помощи семьям с детьми с особенностями в развитии». Желательно даже формирование специальной психолого-медико-педагогической комиссии, в задачи которой будут входить:

- выработка совместных рекомендаций;
- организация условий для выполнения рекомендаций;
- контроль выполнения рекомендаций;
- организация коррекционно-развивающих занятий с детьми.

Часть специалистов для этой работы может приглашаться дополнительно:

Физический терапевт, который проводит первичные приемы, консультации и развивающие занятия по формированию правильных образцов движения у детей с двигательными нарушениями, ведет текущую документацию, участвует в работе междисциплинарной команды.

Специалист по ранней детской коммуникации, который проводит первичные приемы, консультации и развивающие занятия, направленные на общение ребенка, становление его речи и других средств коммуникации, таких, как жесты, мимика, телодвижения, картинки и пр., ведет текущую документацию, участвует в работе междисциплинарной команды.

Необходимо высшее специальное образование.

Юридическая служба

Круг вопросов правовой службы разнообразен: оказание юридической помощи в составлении документов и обращении в суд или государственные инстанции, разъяснение законов, консультирование, получение алиментов и государственных пособий, решение жилищных вопросов, оказание социальной поддержки по формированию правового поведения членов семей. Таким образом, юридический отдел не просто поддерживает деятельность отделов Центра, но и активно участвует в их непосредственной работе.

Важной составляющей деятельности юридического отдела является подготовка предложений по региональному (и федеральному) законодательству. Региональный опыт показывает, что несовершенство федерального законодательства гибче и эффективнее исправляется на уровне регионального законодательства.

Необходимо высшее специальное образование.

Информационно-методическая служба

Информационно-методический отдел не только обеспечивает сохранность получаемых результатов, но и оказывает поддержку в поиске и апробации новых форм работы. Выделяют следующие направления в деятельности Центра:

- сбор и обработка информации об итогах деятельности отделов и службы;
- постановка методических основ обработки данных в отделах специалистами;
- организация информационно-аналитического сопровождения мероприятий центра;

- продвижение перспективного опыта центра;
- отбор новых методик и педагогических технологий для рекомендаций к использованию в деятельности;
- содействие в создании и апробации новых авторских методик, программ, технологий, проектов;
- помощь в подготовке коллективных консультаций, совещаний, семинаров, конференций;
- ведение редакционно-издательской деятельности Центра по вопросам семейного устройства детей (выпуск новостей, информационно-библиографических справочников, презентация передового опыта работы специалистов, статей родителей, консультации в режиме on-line).

В штат отдела должны входить методисты и редакторы.

Методист. Функциональными обязанностями методиста являются:

- осуществление методических разработок;
- ведение систематического изучения и обобщение имеющегося опыта в сфере развития семейных форм устройства детей-сирот и профилактики социального сиротства;
- выявление и прогноз потребностей в обучении сотрудников Центра;
- обеспечение оперативного доведения до сотрудников информации по современным отечественным и зарубежным наработкам в области развития семейных форм устройства детей-сирот и профилактики социального сиротства (с помощью информационных рассылок, организации семинаров и пр.);
- участие в подготовке пособий;
- участие в разработке исследовательских методик;
- участие в экспертизе внешних и внутренних исследований по развитию семейных форм устройства детей-сирот и профилактике социального сиротства.

Редактор. Осуществляет редактирование выпускаемой научной и методической литературы, информационных и нормативных материалов с целью обеспечения высокого научного и литературного уровня изданий. Участвует в подготовке издательских договоров с авторами и трудовых соглашений с внешними рецензентами. Рассматривает рукописи и рецензии на них. Подготавливает заключения о возможности издания рукописи в представленном виде или после доработки с учетом предлагаемых исправлений, дополнений, сокращений. Редактирует принятые к изданию рукописи, оказывая при этом авторам

необходимую помощь (по улучшению структуры рукописей, выбору терминов, оформлению иллюстраций и т.п.), согласовывает с ними рекомендуемые изменения. В процессе редактирования проверяет выполнение авторами замечаний рецензентов и требований, предъявляемых к рукописям по их доработке, комплектность представленного материала, соответствие названий разделов рукописи их содержанию, а также насколько отражены в работах новейшие достижения науки, техники и передового производственного опыта. Проверяет по первоисточникам правильность написания приводимых цитат и цифровых данных, употребления и написания имен, научно-технических терминов, единиц измерения, оформления справочного аппарата издания, соответствие приводимых символов обозначениям, установленным стандартами или принятым в научной и нормативной литературе. Осуществляет необходимое литературное редактирование рукописей.

Сотрудникам отдела необходимо высшее специальное образование.

Служба внешних связей

Тремя самыми главными направлениями в деятельности данного подразделения являются:

- доведение информации об услугах Центра до населения;
- формирование в обществе понимания необходимости семейных форм устройства детей-сирот и профилактики социального сиротства;
- привлечение добровольцев.

Включение добровольцев может дать положительный эффект в работе любого из отделов. Работу в службе осуществляют **менеджеры**.

Сотрудникам отдела необходимо высшее специальное образование. Желательным является опыт работы в социальной сфере.

Административно-хозяйственная Служба. Бухгалтерия. Служба персонала

Данный блок поддерживает деятельность каждого конкретного отдела и всего Центра в целом и способствует оптимизации этой деятельности. Одно из основных направлений работы службы – финансово-экономические вопросы. Также в компетенции специалистов находится выполнение функции делопроизводства.

В зону охвата административно-хозяйственной службы и бухгалтерии попадают как текущие хозяйственные вопросы, так и обеспече-

ние специальных мероприятий: материально-техническое обеспечение Школы принимающих родителей, конференций и пр.

Служба персонала при Центре СФУПСС должна заниматься не только традиционными своими обязанностями, такими, как подбор и учет персонала, но и психологической поддержкой уже работающих специалистов. Здесь приоритетными направлениями являются:

- организация условий для повышения квалификации сотрудниками;
- формирование команды;
- профилактика выгорания.

Дополнительные подструктуры в Центре Телефон доверия

Круглосуточный «телефон доверия» – структура при Центре, позволяющая оказывать помощь семьям и детям, попавшим в сложные жизненные ситуации, предоставлять информацию о Центре и услугах Центра, консультации, психологическую поддержку, мотивируя клиентов на получение очной консультации и помощи.

Лекотека

Или семейная игротка, включает развивающие, коррекционные компьютерные программы, развивающие игрушки, библиотеку детских книг, методической литературы для родителей, аудио- и видеотеку, дидактические раздаточные материалы, которые семья может брать домой во временное пользование.

Социальная гостиница

Временное место жительства, предоставляемое Центром лицам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. Возможно проживание на срок от нескольких месяцев до нескольких лет с оказанием социальной, психологической, педагогической, медицинской и иной помощи.

1.5.2. Практические модели Центров, работающих в сфере профилактики социального сиротства и развития семейных форм устройства детей сирот. Опыт регионов

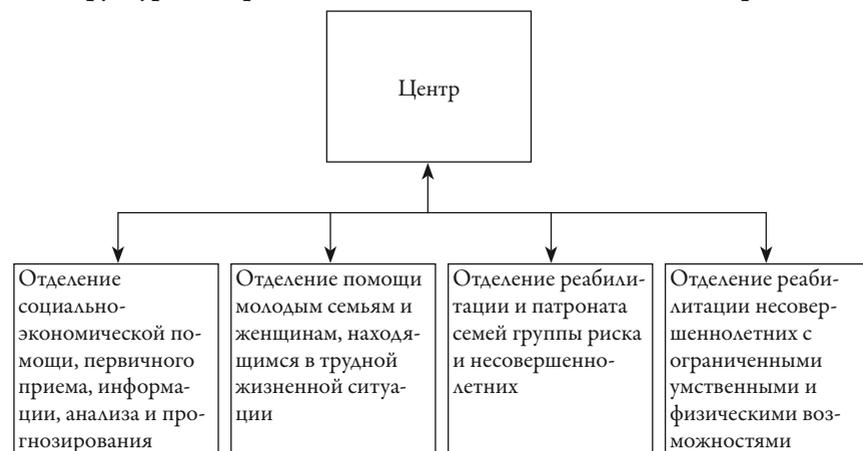
1.5.2.1. Центр социальной помощи. г. Боровичи

Целью деятельности Муниципального учреждения Центр социальной помощи семье и детям является изучение потребностей населения и оказания комплексной помощи семьям и детям, находящимся в трудной жизненной ситуации. Основные категории населения, на

которые нацелено оказание помощи, – это семьи, воспитывающие несовершеннолетних детей и находящиеся в тяжелой жизненной ситуации, а именно: социально неблагополучные семьи, семьи в тяжелом материальном положении, семьи, имеющие в своем составе инвалида. В центре функционируют четыре функциональных подразделения.

Схема 2

Структура Центра социальной помощи семье и детям, г. Боровичи



Между структурными подразделениями Центра (отделениями) налажены тесные связи сотрудничества и взаимодействия. Работа отделений основывается на строгом выполнении распоряжений Администрации города и района. Связь с Администрацией города осуществляется директором Центра. Вся информация, полученная директором, делегируется работникам Центра с учетом их должностных обязанностей через заведующих отделениями.

Отделение социально-экономической помощи, первичного приема, информации, анализа и прогнозирования

Работа отделения заключается:

- в выявлении потребностей граждан, обратившихся в Центр;
- в конкретных видах услуг;
- в информировании жителей города о социальных услугах, предоставляемых Центром;
- в оказании нуждающимся семьям и отдельным гражданам услуг социально-экономического характера;

- в автоматизированном формировании банка данных семей, состоящих на учете в Центре.

Работа в отделении ведется заведующей отделением и специалистами по социальной работе.

Отделение помощи молодым семьям и женщинам, находящимся в трудной жизненной ситуации

Цель деятельности отделения – оказание психологической, юридической, педагогической, социальной и иных видов помощи молодым семьям и женщинам, находящимся в кризисном и опасном для физического и душевного здоровья состоянии или подвергшимся психофизическому насилию.

Отделение реабилитации и патронажа семей группы риска и несовершеннолетних

Деятельность отделения нацелена на профилактическую работу с социально неблагополучными семьями, семьями, относящимися к группе риска, а также с несовершеннолетними. Специалисты отделения формируют банк данных о таких семьях, осуществляют социальный патронаж этих семей, координируют работу участковой социально-психологической комиссии.

В состав отделения входят заведующая отделением, 8 специалистов по социальной работе, педагог-психолог, социальный педагог.

Отделение реабилитации несовершеннолетних с ограниченными умственными и физическими возможностями

Цель деятельности отделения – оказание детям и подросткам, имеющим отклонения в физическом или умственном развитии, квалифицированной медико-социальной и социально-педагогической помощи, которая обеспечила бы их максимально полную и своевременную подготовку и адаптацию к жизни в обществе, семье, к обучению и труду.

В штат отделения включены: заведующая отделением, врач-педиатр, старшая медсестра, педагог-психолог, социальный педагог, логопед-дефектолог, музыкальный руководитель, педагог дополнительного образования, воспитатели, социальные работники (Профилактика социального сиротства, 2004).

1.5.2.2. Государственное образовательное учреждение Республики Карелия для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи

Схема 3

Структура государственного образовательного учреждения Республики Карелия для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи



В рамках данной организационной структуры непосредственно вопросами устройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в приемные, патронатные, усыновляющие семьи, а также сопровождением принимающих семей и другой деятельностью, поддерживающей деинституционализацию, занимается Консультативно-методическая служба по развитию семейных форм попечения в Республике Карелия.

Цель данной службы: способствовать развитию служб по подбору, подготовке и сопровождению принимающих семей на территории республики.

Функции:

- разработка обучающих программ;
- обучение специалистов;

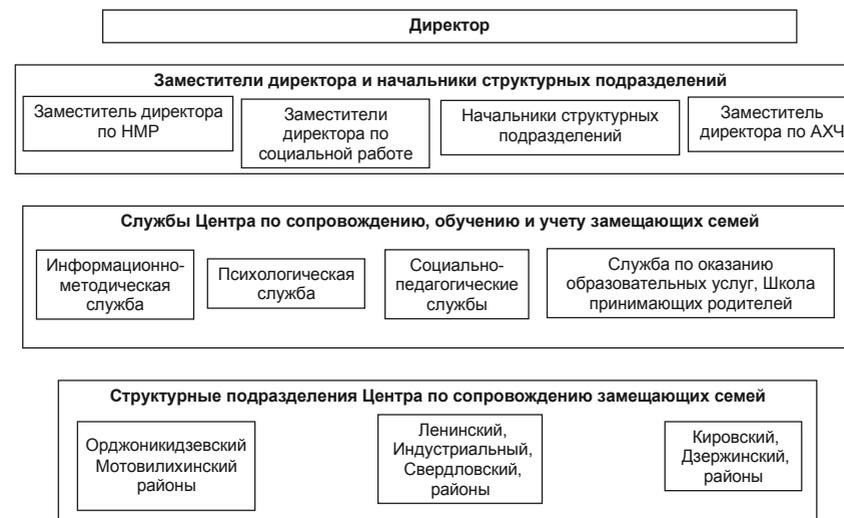
- методическое обеспечение;
- мониторинг деятельности муниципальных служб;
- аналитическая работа;
- консультирование и супервизия;
- работа, направленная на формирование положительного общественного мнения населения к замещающему попечению.

Специалисты служб: руководитель, 2 педагога-психолога.

1.5.2.3. Центр психолого-медико-социального сопровождения №3 для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, г. Пермь/ Государственное краевое образовательное учреждение для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи

Схема 4

Структура Центра психолого-медико-социального сопровождения №3 для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, г. Пермь



Направления деятельности

- Устройство детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в приемные, патронатные, усыновляющие семьи и сопровождение заменяющих семей.
- Постинтернатная адаптация детей-сирот.

Другая деятельность, поддерживающая деинституционализацию.

Краткое описание деятельности

- Подготовка лиц, желающих взять ребенка на воспитание в семью.
- Подготовка ребенка к помещению в семью.
- Сопровождение профессиональных и непрофессиональных сопровождающих семей.
- Сопровождение лиц из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, до 23 лет.
- Научно-методическое сопровождение краевого проекта «Устройство детей-сирот в принимающие семьи».
- Научно-методическое сопровождение краевого проекта «Устройство детей-сирот в принимающие семьи».
- Научно-методическое сопровождение проекта «Постинтернатная адаптация выпускников детских домов и замещающих семей».
- Научно-методическое сопровождение проекта «Реструктуризация сети детских домов».
- Научно-методическое сопровождение ГКУ ЦПМСС и детских домов Пермского края.

Таблица 1

Штатное расписание	
Наименование должностей	Количество штатных единиц
<i>Административно-управленческий персонал</i>	
Директор	1
Заместитель директора по НМР	1
Заместитель директора по соц. работе	2
Начальник структурного подразделения	3
Заместитель директора по АХЧ	1
Заведующий хозяйством	3
Главный бухгалтер	1
<i>Педагогический персонал</i>	
Социальный педагог	42
Педагог-психолог	22
Методист	5

Наименование должностей	Количество штатных единиц
<i>Вспомогательный персонал</i>	
Юрисконсульт	1
Ведущий бухгалтер	1
Бухгалтер	1
Специалист по кадрам	1
Секретарь	1
Итого	86

1.5.2.4. Система Центров Алтайского края: КГОУ «Краевой центр психолого-медико-социального сопровождения «Семья плюс» и окружные центры

Миссией КГОУ «Краевой центр психолого-медико-социального сопровождения «Семья плюс» является оказание содействия органам опеки и попечительства, окружным центрам психолого-медико-социального сопровождения в реализации основных задач и направлений деятельности по защите прав детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей в соответствии с федеральным и региональным законодательством.

Схема 5



1. Административно-хозяйственная служба.

Состав службы: Зам. директора по АХР, бухгалтер (2), секретарь.

Основная цель деятельности службы – создание условий для решения хозяйственно-бытовых, финансово-экономических задач, вопросов делопроизводства, способствующих оптимизации деятельности всех служб центра.

Основные задачи:

- организация взаимодействия центра с органами опеки и попечительства, учреждениями здравоохранения и социальной защиты, образовательными организациями в области психолого-медико-социального сопровождения принимающей семьи и профилактики социального сиротства;
- координация деятельности всех служб центра;
- обеспечение условий для повышения профессиональной компетентности специалистов центра.

2. Научно-методическая служба.

Состав службы: Зам. директора по НМР, зам. директора по УМР, методист по мониторингу, методист по организации взаимодействия с органами опеки и попечительства и проведению PR-кампаний, методист по учебно-методической работе.

Ведущие направления деятельности службы: научно-методическое, информационно-аналитическое и организационно-методическое.

Основные задачи:

- оказание научно-методической и информационной помощи специалистам органов опеки и попечительства, окружных центров психолого-медико-социального сопровождения через разработку методических рекомендаций, информационных буклетов, бюллетеней;
- организация и проведение научно-практических конференций, круглых столов, семинаров-практикумов, совещаний по вопросам психолого-медико-социального сопровождения детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей, замещающих родителей и профилактики социального сиротства;
- проектирование программного обеспечения в области формирования ответственного родительства и психолого-медико-социального сопровождения детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей.

3. Психологическая служба.

Состав службы: педагоги-психологи (4).

Ведущие направления деятельности службы: профилактическое, диагностико-коррекционное, консультационное, информационно-просветительское, экспертно-аналитическое.

Основные задачи:

- проведение диагностико-коррекционных мероприятий с приемными детьми, замещающими родителями на разных этапах семейного жизнеустройства;
- психологическая профилактика социального сиротства посредством организации взаимодействия с органами местного самоуправления и образовательными учреждениями края;
- проектирование и экспертиза программ психологического сопровождения приемных детей и замещающих родителей.

4. Социально-правовая служба.

Состав службы: социальные-педагоги (2), юрисконсульт по вопросам прав детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

Ведущие направления деятельности службы: информационно-профилактическое, диагностическое, консультационное.

Основные задачи:

- организация информационно-профилактического сопровождения замещающих семей в решении социальных и юридических проблем (в т.ч. через обновление содержания страниц сайта);
- взаимодействие со специалистами органов опеки и попечительства, окружных центров психолого-медико-социального сопровождения в области защиты интересов и прав детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей;
- организация мониторинга результатов жизнеустройства детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей, через изучение социального статуса приемных детей, анализ их успешности в обучении, трудоустройстве, семейном благополучии.

5. Коррекционно-педагогическая служба.

Состав службы: учитель-дефектолог, учитель-логопед.

Ведущие направления деятельности службы: коррекционно-реабилитационное, консультативное, информационно-просветительское.

Основные задачи:

- выявление особенностей развития познавательной сферы (в т.ч. речевого развития) ребенка;
- анализ факторов, влияющих на проявление неблагоприятных сторон развития ребенка;
- проектирование индивидуальных программ педагогического сопровождения развития ребенка дошкольного, младшего школьного возраста;
- оказание информационно-методической помощи родителям и специалистам образовательных организаций по вопросам, связанным с выбором индивидуального маршрута обучения детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

6. Медицинская служба.

Состав службы: врач-психиатр, врач-психотерапевт, врач-педиатр.

Ведущее направление деятельности службы: информационно-просветительское, диагностико-реабилитационное, лечебно-профилактическое.

основные задачи:

- осуществление медицинского осмотра детей;
- постановка семейного диагноза и его коррекция;
- проведение лечебно-профилактических мероприятий с детьми-сиротами и детьми, оставшимися без попечения родителей;
- организация информационно-просветительской помощи приемным детям и замещающим родителям в области формирования направленности на здоровый образ жизни.

7. Программно-техническая служба.

Состав службы: программист.

Ведущие направления деятельности службы направлены на поиск, систематизацию информационных источников, проектирование программного обеспечения и использование интернет-технологий в работе всех служб центра.

Основные задачи:

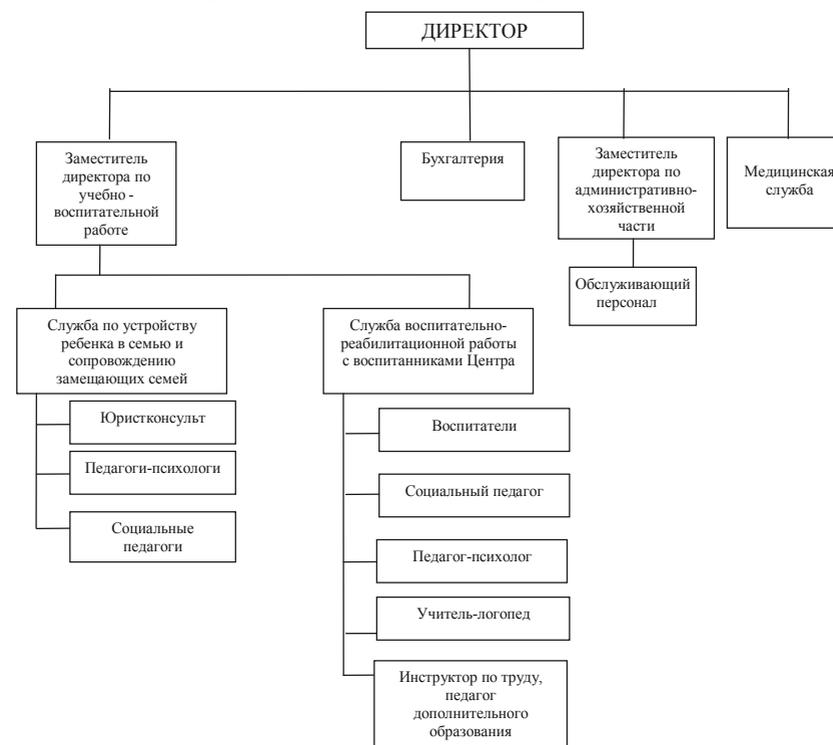
- разработка тематических CD, видеоприложений для замещающих родителей по вопросам психолого-педагогического сопровождения развития детей разного возраста;
- разработка модульных кейсов, видеопособий для специалистов органов опеки и попечительства, окружных центров психолого-

медико-социального сопровождения в области сопровождения замещающих семей и профилактики социального сиротства.

В тесной связи с Краевым Центром находятся окружные Центры. В качестве кейса рассмотрим структуру КГОУ «Рубцовский центр сопровождения», отражающую следующие основные направления деятельности:

1. Воспитательно-реабилитационная работа с воспитанниками, находящимися в центре. Подготовка их к устройству в принимающие семьи.
2. Устройство ребёнка в семью и сопровождение его развития.
3. Подготовка замещающих семей через программу «Школа принимающей родителей».
4. Психолого-педагогическое, социальное и правовое сопровождение приёмных и опекунских семей.

Схема 6

Структура КГОУ «Рубцовский центр сопровождения»



1.6. МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В СИСТЕМЕ ЗАЩИТЫ ДЕТСТВА РФ

Активное устройство детей-сирот на воспитание в семье предполагает создание системы сопровождения всех форм принимающих семей. До 2006 года, как правило, такие услуги предоставлялись, в основном, патронатным семьям специалистами служб сопровождения детских домов. Менее защищенными оставались опекунские и приемные семьи, которые являются законными представителями приемных детей. Специальных служб по работе с этой категорией семей не существовало, определенную помощь им оказывали органы опеки и попечительства, районные (городские) психологические центры и социальные педагоги образовательных школ.

Однако сложность возникавших проблем в принимающих семьях определила необходимость создания специализированных учреждений со штатом квалифицированных сотрудников, прошедших соответствующую подготовку, работающих командой в рамках своих функциональных обязанностей. Потребность в создании специализированных учреждений возникла одновременно с процессами активного устройства детей, оставшихся без попечения родителей, в семьи.

Но данные специализированные службы также не могут решать вопросы устройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, изолированно. Эффективность данного направления значительно возрастает, если в процессе задействованы и другие специалисты, органы государственной власти, общественные организации и т.п.

Серьезно встал в последнее время вопрос межведомственного взаимодействия в сфере профилактики детей и семей, находящихся в социально опасном положении.

На федеральном уровне вопросы межведомственной координации осуществляют 4 межведомственные комиссии:

1. Комиссия по координации работ, связанных с выполнением Конвенции о правах ребенка и Всемирной Декларации об обеспечении выживания, защиты и развития детей.
2. Комиссия по делам несовершеннолетних.
3. Комиссия по вопросам улучшения положения женщин.
4. Комиссия по социально-демографическим вопросам.

Надо отметить, что в Российской Федерации на государственном уровне достигнут достаточно высокий уровень координации и межведомственного взаимодействия в решении проблем детства, сложился механизм формирования и реализации государственной и региональной социальной политики в области защиты и реализации прав и интересов детей, обеспечения их выживания и развития.

В Российской Федерации получили развитие независимые механизмы обеспечения прав детей. В число органов, осуществляющих их защиту, включен новый институт – уполномоченный по правам ребенка. В последние годы на федеральном и региональном уровнях получил развитие программно-целевой метод решения конкретных проблем улучшения положения детей. Его использование позволяет обеспечить более эффективное межведомственное взаимодействие, целевую направленность выделяемых ресурсов, привлечение дополнительных источников финансирования.

Основная цель государственной семейной политики – стабилизация положения детей, а также создание реальных предпосылок положительной динамики процессов их жизнеобеспечения. В обеспечении прав и интересов детей все большую роль играет социальная политика, проводимая в российских регионах.

В систему органов, призванных защищать права несовершеннолетних, входят органы опеки и попечительства, комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав, уполномоченный по правам ребенка, суд, органы управления социальной защиты населения, органы управления образованием, органы внутренних дел, специализированные учреждения для несовершеннолетних, нуждающихся в социальной реабилитации, а также другие органы и учреждения и общественные объединения, деятельность которых направлена на защиту прав несовершеннолетних.

У всех указанных органов есть один общий недостаток: они, как правило, разобщены в своей деятельности, следовательно, не могут обеспечить комплексное решение проблемы. Таким образом, совершенствование организационно-правовой системы должно являться одним из самых действенных и эффективных средств обеспечения прав несовершеннолетних.

Современная система защиты детства и профилактики безнадзорности, работы с принимающими семьями может эффективно функционировать лишь при эффективной координации взаимодействия всех составляющих ее элементов. Значительная часть эффективности взаимодействия в большей степени обусловлена тем, насколько точно и четко дифференцированы функции и сферы влияния различных органов и учреждений в решении общих задач.

Участие различных организаций в решении проблемы социального сиротства должно являться комплексным. Как в системе образования, так и в системе социальной защиты существуют подразделения, которые реализуют помощь социальным сиротам. Социальные приюты и группы семейного воспитания курируются ведомством социальной защиты, а детские дома и приемные семьи – Департаментом образования. Департамент здравоохранения курирует дома ребенка, активно участвует в разработке и осуществлении программ профилактики заболеваний воспитанников детских домов. Три ведомства, по сути, работают с одной и той же группой детей. В детских домах и приютах работают специалисты разного профиля: врачи, психологи, социальные педагоги, социальные работники. Однако, их взаимодействие, как взаимодействие ведомств, часто остается стихийным или даже формальным. Развитие межведомственного взаимодействия представляется одним из важнейших условий успешной реализации любой программы предупреждения социального сиротства.

Модель межведомственного взаимодействия не может быть универсализирована, и быть одной и той же относительно разных задач профилактики социального сиротства. Представляется необходимым разработать как минимум две модели взаимодействия. Разработка модели должна подчиняться нескольким принципам.

Во-первых, модель должна основываться на уже существующих ресурсах организаций и специалистов.

Во-вторых, модель должна иметь как кратковременные, так и долгосрочные эффекты. Уже на первых этапах развития модель должна иметь запланированный результат. Одновременно, модель должна до-

стигать не только быстрых результатов, но также работать на отдаленное будущее.

В-третьих, модель должна иметь потенциал для переноса на другие сферы социального развития, например, первоначально осуществленная модель активизации взаимодействия в детских домах может быть использована для коррекционных школ.

Межведомственное взаимодействие может развиваться в ориентире на оптимизацию деятельности организаций (например, детских домов или приютов) и в ориентации на решение конкретной проблемы, конкретного случая. Эти две модели и будут рассмотрены ниже.

Центры и службы должны вести работу в тесном сотрудничестве с учреждениями ведомствами, заинтересованными в социальной адаптации и жизнеустройстве детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации.

Организационно-нормативное обеспечение координации и взаимодействия органов и учреждений системы профилактики и семейного устройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей должно предполагать:

- четкое определение и дифференциацию функций и сфер деятельности ведомств и учреждений, занимающихся профилактикой детской безнадзорности и семейным устройством детей-сирот;
- анализ ведомственных документов и их дополнение с учетом усложнения задач по защите прав детей в современных условиях;
- устранение дублирования, межведомственных противоречий, объединение усилий всех участников взаимодействия, совместный поиск решений;
- создание условий для проведения ведомственного и межведомственного контроля за организацией профилактической деятельности органов и учреждений всех входящих в систему ведомств;
- подготовку и переподготовку кадров.

В межведомственном взаимодействии основной составляющей работы по защите детства, развитию семейных форм устройств и по предупреждению детской безнадзорности важное место занимает деятельность как региональных, так и муниципальных специализированных социальных и реабилитационных учреждений для несовершеннолетних.

Основные принципы межведомственного взаимодействия:

- координация деятельности, разделение полномочий и повышение ответственности органов власти всех уровней в решении проблем несовершеннолетних;
- осуществление комплекса мер, обеспечивающих гуманизацию социума ребенка, гармоничное развитие его личности, профилактику школьной и социальной дезадаптации;
- гласность и открытость в решении проблем несовершеннолетних, обеспечение их прав на образование, социальную и правовую защиту.

Социальные технологии межведомственной координации деятельности по защите детства реализуются в несколько этапов:

1-й этап: – мониторинг социальной среды;

2-й этап – выявление семей, находящихся в социально-опасном положении, и внесение их в региональный банк данных;

3-й этап – разработка программ реабилитации, организация профилактической работы: социальная реабилитация семей групп социального риска;

4-й этап – координация усилий различных ведомств по защите прав несовершеннолетних и их семей;

5-й этап – анализ ситуации, контроль за динамикой ее развития. Снятие с учета;

6-й этап – социальный патронаж.

Таблица 2

Взаимодействие Центра\службы СФУ с субъектами развития семейных форм устройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, профилактики детской безнадзорности и защиты детства

ЦЕНТР\ Служба	↔	Органы внутренних дел
<ul style="list-style-type: none"> • Выявление факторов жестокого обращения с детьми, вовлечения в преступления и антиобщественные действия • Коррекция поведения несовершеннолетних • Восстановление утраченных семейных связей • Доставка несовершеннолетних к месту проживания 		<ul style="list-style-type: none"> • Выявление несовершеннолетних, оказавшихся в социально-опасном положении, и помещение их в социозащитные учреждения • Установление личности несовершеннолетнего • Участие в предупреждении правонарушений несовершеннолетних • Уведомление в установленном порядке родителей или законных представителей о доставлении несовершеннолетних в подразделения органов внутренних дел и/или/ в специализированные учреждения в связи с безнадзорностью, беспризорностью

ЦЕНТР\ Служба	↔	Органы опеки и попечительства
<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка детей к помещению в детские дома • Организация семейно-воспитательных групп • Посещение, информирование, консультирование семей 		<ul style="list-style-type: none"> • Участие в пределах своей компетенции в проведении индивидуальной профилактической работы с несовершеннолетними, если они являются сиротами, либо остались без попечения родителей или законных представителей (статья 5 ФЗ закона №120) • Изъятие детей из социально-опасных семей; • Решение вопросов жизнеустройства • Осуществление мероприятий по защите личных и имущественных прав несовершеннолетних
ЦЕНТР\ Служба	↔	Органы управления образованием
<ul style="list-style-type: none"> • Формирование мотивации к обучению • Изучение причин школьной дезадаптации и принятие мер по ее ликвидации • Развитие интеллектуальных способностей детей 		<ul style="list-style-type: none"> • Организация обучения детей, обеспечение целостности общеобразовательного процесса • Совершенствование психолого-педагогической помощи детям со школьной дезадаптацией (посредством развития системы коррекционно-развивающего обучения) • Повышение уровня охраны жизни, физического, умственного и психологического здоровья детей средствами учебно-воспитательного процесса
ЦЕНТР\ Служба	↔	Органы социальной защиты
<ul style="list-style-type: none"> • Оказание комплексной (правовой, психолого-педагогической, медико-социальной) помощи семьям и детям • Социальный патронаж семей группы риска • Оказание помощи воспитанникам в устройстве на семейное воспитание • Подбор и подготовка приемных и патронажных семей для помещения в них детей, утративших семейные связи • Оказание семьям, принявшим на воспитание чужого ребенка, необходимой помощи в его воспитании и социальной адаптации • Снятие последствий психотравмирующих ситуаций • Разработка комплексных и специальных реабилитационных программ для социально-сопровождения детей и их дальнейшего устройства 		<ul style="list-style-type: none"> • Выявление детей из семей группы риска, несовершеннолетних, оказавшихся в трудной жизненной ситуации • Обеспечение детям, при необходимости, временного проживания на полном государственном обеспечении с психолого-педагогической поддержкой, с оказанием социально-медицинской помощи • Организация социального патронажа семей группы риска • Оказание помощи детям, пострадавшим от насилия, экологических и техногенных катастроф • Оказание помощи семьям беженцев и вынужденных переселенцев в жизнеустройстве • Разработка региональных стандартов социального обслуживания и социальных услуг в области профилактики детской безнадзорности

ЦЕНТР\ Служба	↔	Органы управления здравоохранением
<ul style="list-style-type: none"> • Проведение первичного медицинского осмотра воспитанников • Оказание первичной медицинской помощи • Формирование и поддержание у воспитанников стремления к позитивным изменениям в образе жизни • Обучение воспитанников медико-гигиеническим и санитарным знаниям • Проведение мероприятий по профилактике наркомании, токсикомании, а так же по социальной адаптации тех, кто прошел курс лечения от этих болезней 		<ul style="list-style-type: none"> • Выявление, учет, обследование и лечение (при наличии показаний медицинского характера) детей, употребляющих спиртные напитки, наркотические средства, психотропные или одурманивающие вещества, а также осуществление других входящих в компетенцию этих органов мер по профилактике алкоголизма, наркомании и токсикомании несовершеннолетних • Круглосуточный прием детей, находящихся в состоянии алкогольного опьянения, для оказания им медицинской помощи при наличии показаний медицинского характера • Проведение медицинского обследования и лечения детей, оставшихся без попечения родителей или законных представителей, и подготовка рекомендаций по их устройству с учетом состояния здоровья • Оказание консультативной помощи работникам органов и учреждений системы профилактики и правонарушений несовершеннолетних, а так же родителям или законным представителям несовершеннолетних • Проведение мероприятий по предупреждению заболеваний и укреплению здоровья подрастающего поколения
ЦЕНТР\ Служба	↔	Органы управления по делам молодежи
<ul style="list-style-type: none"> • Организация досуга и занятости детей, находящихся в социально опасном положении, и воспитанников центра • Осуществление информационно-просветительской работы 		<ul style="list-style-type: none"> • Оказание содействия в осуществлении мер по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних • Участие в организации отдыха, досуга и занятости детей
ЦЕНТР\ Служба	↔	Органы службы занятости
<ul style="list-style-type: none"> • Создание условий для развития потенциальных возможностей ребенка; • Содействие в профессиональной адаптации в современных социально-экономических условиях; • Оказание помощи в профориентации и жизнеустройстве 		<ul style="list-style-type: none"> • Участие в профессиональной ориентации подростков • Содействие трудовому устройству подростков, нуждающихся в помощи государства

Деятельность Центра по координации усилий различных социальных институтов воспитания должна быть ориентирована на решение задач:

1. Консолидация возможностей для создания межведомственных программ с участием учреждений образования, социального обслуживания, лечебно-профилактических учреждений, органов внутренних дел, комиссий по делам несовершеннолетних и защите их прав.

Решение этой задачи позволит достичь изменения на уровнях:

Муниципальный: экспериментальная деятельность по созданию филиалов Центров для включения местного сообщества в решение проблем детей и семей, находящихся в трудной жизненной ситуации; расширение возможности оказания помощи детям и семьям за счет интеграции административного и общественного ресурса (деятельность некоммерческих организаций, волонтеров), совместная реализация и оценка эффективности планов и программ;

Региональный: повышение уровня и потенциала научно-методического обеспечения программ Центров, кадровой подготовки и переподготовки, качества и спектра услуг;

Федеральный: обобщение передового и массового опыта для межведомственной координации проектов и программ.

2. Оптимизация нормативно-правовой базы профилактики социального сиротства и развития семейных форм устройства.

Решение этой задачи позволит достичь изменения на уровнях:

Муниципальный: заключение соглашений со всеми субъектами взаимодействия.

Региональный: сбор и систематизация материалов о положении детей и семей, находящихся в трудной жизненной ситуации, разработка предложений о внесении изменений в законодательные и подзаконные акты в сфере защиты детства.

Федеральный: инициирование и участие в общественных слушаниях, предложений и рекомендаций.

3. Формирование профессионального сообщества специалистов, родителей, волонтеров, детей.

Решение этой задачи позволит достичь изменения на уровнях:

Муниципальный: разработка совместных планов мероприятий по организации проектов в режиме межсекторного взаимодействия.

Региональный: создание системы педагогических советов, семинаров, конференций, профессиональных конкурсов, фестивалей, стажировок, изданий.

Федеральный: наличие государственных грантов, создание информационных порталов, профессиональных сетей специалистов Центров.

Примеры организации межведомственного взаимодействия в различных регионах приведены в схемах.

Схема 11

Модель межведомственного взаимодействия в Енисейском районе Красноярского края (из выступления Донзаланко Т.И. на Рабочей встрече, проведенной 16-17 декабря 2009 г. Детским фондом «Виктория»)



Основные направления межведомственного взаимодействия (Саратовская область):

- взаимное информирование о семьях, находящихся в трудной жизненной ситуации и социально-опасном положении, а также о мерах, принимаемых по решению проблем, их результативности и др;
- совместная деятельность по реализации программ реабилитации семей при разграничении функций каждого участника;
- совместное планирование системной профилактической работы.

Взаимодействие ведомств в вопросах подготовки детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, к самостоятельной жизни и их сопровождение после выхода из государственных учреждений является весьма сложным. Эти сложности объясняются разграничением функций, которые ведомства прописывают в своих учредительных документах. Лишение родительских прав родителей детей из неблагополучных семей показывает, что это только временное решение защищенности детей и их благополучия. Нахождение детей и подростков в государственных учреждениях не решает проблему их выживания в своей собственной, кровной семье.

Проживание ребенка в государственном учреждении ограждает его от проблем, в которых погрязла его биологическая семья. После выхода из учреждения подросток возвращается в прежние, а иногда и намного худшие условия проживания, и не знает, как выжить в них. Помощь со стороны ведомств практически отсутствует, что отрицательно сказывается на самостоятельной жизни выпускников.

Опыт работы по межведомственному взаимодействию показывает, что необходимы иные принципы этого взаимодействия.

В рамках взаимодействия каждым субъектом профилактики определяется содержание работы по оказанию помощи неблагополучной семье, формулируются задачи и ожидаемые результаты⁷. В зависимости от задач определяются необходимые и достаточные ресурсы, формы и методы принятия решений, способы оценки достижения результатов и сроки мониторинга качества работы. Возникает необходимость создавать координационные советы, выбирать руководителей, ответственных за конкретное мероприятие или направление деятельности, продумывать формы поощрения за хорошую работу и определять сроки выполнения.

Организатором координации работы с целью снижения влияния неблагополучной семьи на ребенка и общество в целом является орган государственной системы защиты прав несовершеннолетних – комиссия по делам несовершеннолетних и защите их прав (КДН и ЗП).

Например, в состав КДН Ступинского района МО включены тринадцать представителей (руководителей) основных субъектов профилактики (социальной защиты, образования, внутренних дел, здравоохранения).

⁷ См. пример Положения о работе координационного межведомственного совета по преодолению социального сиротства в г. Москве – Приложение.

Под руководством КДН разработан и внедрен ряд форм и методов профилактики семейного неблагополучия, таких как: составление социальных паспортов микрорайонов города и сельских округов; профилактическая операция «Подросток», единое расписание вне-школьных занятий, программы летней занятости «трудных» подростков, программы занятости детей в микрорайонах, выездные заседания КДН, «72 дня профилактики детской безнадзорности» в образовательных учреждениях района, системы работы по профилактике второгодничества и отсева учащихся, волонтерское движение, еженедельные оперативные совещания при заместителе главы администрации района по вопросам образования, культуры, спорта.

Для обеспечения эффективной реализации данных мероприятий и форм работы по устранению неблагополучия были созданы различные структурные подразделения с четким разделением функций, такие как: «Научно-методический центр «Дети улиц», «Центр психолого-медико-социального сопровождения», созданы общественные комиссии по работе с «трудными» подростками и их семьями во всех сельских и поселковых округах.

Систематический анализ содержания работы каждого субъекта профилактики и помощи замещающим семьям и оперативная координация через еженедельные совещания, систему совместных мероприятий позволяют получить обширную базу количественных и качественных данных о социальном семейном неблагополучии, причинах его возникновения.

При этом компенсаторная помощь общества не должна подменять функции семьи, а наоборот, призвана укреплять семью как незаменимый институт формирования личности. С этой целью разработана и частично апробирована на деятельности различных субъектов профилактики психологическая программа обеспечения продуктивной социализации личности в условиях неблагополучной семьи.

Вторая проблема, на которую необходимо обращать внимание, связана с получением образования детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. Работа учреждений для детей-сирот в целом направлена на оказание помощи в психологической стабилизации личности, на поддержание положительных эмоций, готовности к самостоятельному решению жизненных, социальных и профессиональных проблем. Выпускники интернатных учреждений, в основном, делают выбор в пользу начального профессионально-

го образования, что требует создания условий для социализации учащихся-сирот, реализации программ их подготовки к самостоятельной жизни.

С этой целью в НПУ необходимо вводить институт кураторства, организовывать социальный патронаж, реализовывать межведомственные программы по социальной защищенности выпускников интернатов.

В НПУ необходимо создавать психолого-педагогические условия, способствующие развитию внутренней субъективной позиции учащихся-сирот и их социально-психологической защищенности; формирование социально-нравственного и физического здоровья; повышение образовательного уровня учащихся-сирот, организация межведомственного взаимодействия с целью обеспечения социально-психологической защищенности подростков в системе НПО; организация разнообразной внеучебной деятельности; привлечение дополнительных специалистов и социальных партнеров; повышение уровня профессиональной компетентности педагогических работников.

При разработке и реализации модели межведомственного взаимодействия в образовательной сфере необходимо учитывать психологические особенности учащихся-сирот, а также особенности обучения в образовательном учреждении, обусловленные различным психофизиологическим состоянием учащихся.

В исследованиях ряда авторов разработаны модели комплексного педагогического сопровождения социально-психологической защищенности учащихся-сирот. В системе НПО они включают в себя три основных блока:

- 1) определение сензитивных (возрастных) задач;
- 2) подготовку педагогических работников к работе по социализации учащихся-сирот;
- 3) определение и проведение программ формирования социальной компетенции обучающихся.

Первый блок включает следующие проблемы: самостоятельность и автономия, здоровье и внешность, свободное время.

Поэтапная реализация модели, а также достаточно подробно описанная работа как с педагогическим коллективом, так и с учащимися, позволяет обеспечить социально-психологическую защищенность учащихся-сирот.

Схема 12

Взаимодействие заинтересованных организаций и ведомств, отвечающих за реализацию государственной политики в сфере обеспечения права ребенка на семью, в Волгоградской области (из выступления Комендровской О.В. на Рабочей встрече, проведенной 16-17 декабря 2009 г. Детским фондом «Виктория»)



Сетевое межведомственное взаимодействие

Сеть создается, с одной стороны, для совершенствования механизмов управления специалистами, а с другой стороны, для наращивания методической базы организаций, испытывающих потребность в специальных технологиях помощи. Сетевое взаимодействие направлено на то, чтобы усилить положительные стороны каждой корпоративной культуры и минимизировать отрицательные, работать на интеграцию специалистов снизу. Взаимодействие внутри сети осуществляется на нескольких уровнях:

- объединение специалистов одного профиля и учреждений одного типа (например, администраторов детских домов) в объединения, которые занимаются обменом опытом, выработкой новых, ценных для всех знаний, профессиональной поддержкой;

- создание сети таких объединений (объединения помогающих специалистов, учителей, медиков, администраторов и т.д.), которая определяет новые пути взаимодействия специалистов и организаций: через представителей объединений специалистов;
- привлечение в сеть специалистов и организаций другого профиля с целью повышения ресурсной базы организаций.

Представляется, что развитие сетевого взаимодействия специалистов детских домов становится одним из необходимых условий реформирования системы профилактики социального сиротства. Сеть развивается сразу в двух направлениях: экстенсивном, т.е. через втягивание все большего круга специалистов и организаций в развитие служб; интенсивном, т.е. через развитие отдельных объединений специалистов. Считается, что условием оптимального развития сети становится чередование периодов интенсивного и экстенсивного развития. Экстенсивное направление связано с привлечением и/или активизацией взаимодействия детских домов с организациями, которые могли бы составить ресурс решения проблем детского дома. В качестве таких организаций следует рассматривать различные медицинские учреждения, центры детского творчества, профессиональные учебные заведения и т.д. Сетевое взаимодействие характеризуется тем, что любой специалист организации может выступить в качестве агента внешних взаимодействий. Выбор направления экстенсивного развития сети зависит от конкретных задач региона.

По сути, интенсивное направление развития сети представляет собой процесс институционализации неформальных контактов специалистов одного профиля, но работающих в разных учреждениях. Интенсивное направление может обеспечить привлечение других организаций: могут быть использованы неформальные контакты специалистов.

Модель командного взаимодействия

Модель командного взаимодействия основывается на создании проблемно ориентированных групп специалистов, возможно не только разного профиля, но и разных учреждений. Специалисты объединяются на определенный срок для разработки плана решения проблемы, а иногда и для решения конкретной проблемы, привязанной к определенным людям, времени и месту (например,

разработка и осуществление плана помощи конкретной семье). Примером таких групп могут быть команды, которые создаются для решения сложного случая, требующего участия нескольких специалистов. Обычно взаимодействие в проблемно ориентированной группе осуществляется в двух уровнях:

1 уровень – взаимодействие тех, кто уполномочен принимать решения институционального и финансового порядков, т.е. взаимодействие администраторов;

2 уровень – взаимодействие специалистов, которые осуществляют решения, конкретизируя их относительно конкретного случая. Взаимодействие администраторов преследует несколько целей:

- мониторинг процессов, происходящих внутри организаций, участвующих в решении проблем;
- выработка плана решений, который бы четко определял преемственность в работе разных ведомств, определение очередности действий разных ведомств в зависимости от ситуации;
- контроль за работой специалистов и команд специалистов;
- определение недостающих институциональных решений и выработка этих решений.

Взаимодействие специалистов также преследует несколько целей:

- экономия времени решения проблемы, увеличение оперативности в реализации решений;
- увеличение времени действия осуществленной программы помощи после ее непосредственного завершения;
- комплексное решение проблемы, когда основные риски предупреждаются, а возможности клиента растут;
- совершенствование собственной практики, выработка новых технологий презентации информации, новых средств вмешательства.

Наиболее органично данная модель взаимодействия вписывается в проблему поддержки приемных семей.

Можно выделить несколько прогнозируемых результатов внедрения подобной модели:

- насыщение методической базы служб (модель не может реализовываться без разработки пособий принципиально нового для России типа: руководств для служб и специали-

алистов по отдельным проблемам; баз данных по службам, специалистам, клиентам и т.д.);

- выработка критериев и норм работы помогающих специалистов, более конкретизированное описание требований к работе социальных работников, социальных педагогов, психологов и т.д.;
- повышение культуры обращения за психосоциальной помощью как у населения, так и у специалистов параллельных организаций;

На данный момент отечественная практика социальной помощи закрыта для реализации таких моделей в силу того, что практикуется обособленность каждого ведомства от других организаций. Модель может быть реализована в Центрах помощи семье и детям, при условии активного взаимодействия сотрудников центра с другими организациями.

Важнейшим условием распространения данной модели становится популяризация психосоциальной помощи и деятельности ее служб среди потенциальных клиентов и организаций-партнеров. Необходима подготовка буклетов, информирующих о деятельности служб, справочников организаций, регулярных конференций, на которых могли бы общаться специалисты разных служб.

Таким образом, развитие межведомственного взаимодействия не должно становиться самоцелью деятельности организаций. Эффективная коммуникация специалистов и ведомств может рассматриваться как условие и показатель успешного решения проблемы социального сиротства. Представленные модели необходимо рассматривать как взаимодополняющие, поскольку они разработаны относительно различных направлений профилактики социального сиротства. Дальнейшая разработка этих моделей относительно конкретного региона требует диагностики представленности различных служб в учреждениях, удовлетворенности потребности в межведомственном взаимодействии и осознании пробелов в работе, которые могут быть восполнены только в межведомственном взаимодействии.

Риски реализации моделей во многом определяются и многочисленными недостатками социального законодательства, в котором нет четкого определения статуса социального работника; определения прав работника проявлять инициативу во взаимодействии с клиентами и т.д. Существенным ограничением становится

жесткая схема финансирования государственных органов социальной защиты, которая не позволяет определять приоритетные, целевые направления расходования средств.

И, тем не менее, проблема развития межведомственного взаимодействия наиболее тесно связана с развитием движений профессионалов, объединением специалистов, которое создает основу общественной готовности к решению проблемы профилактики социального сиротства.





2.1. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Жизненный цикл – это период, в течение которого организация проходит такие стадии своего функционирования, как создание, рост, зрелость и упадок. Задача руководителя: понять, каковы причины перехода конкретной организации от одной стадии к другой.

Жизненный цикл ориентирует на периодическую перепроверку специфических целей организации, на постановку вопроса о целесообразности ее существования в том виде, в каком она создавалась первоначально (см. Рис. 1).

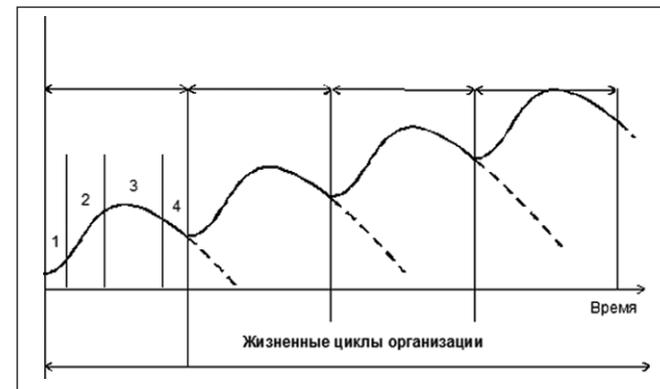


Рис. 1. Стадии жизни организации

- **Стадия создания (1).** Организация находится в стадии становления, цели – недостаточно четкие. Творческий процесс протекает свободно. Основные усилия направлены на создание услуги/продукта и выживание. Организация маленькая, отношения между сотрудниками неформальные. Структура простая, нет специализации. Работа выполняется совместно.
- **Стадия роста (2).** На этой стадии формируется миссия организации. Коммуникации и контроль в организации остаются неформальными. Ее сотрудники затрачивают на работу много времени, демонстрируют коллективность и высокие обязательства. Однако, когда организация начинает быстро расти, появляется необходимость в выделении некоторых видов деятельности, делегировании полномочий, иерархии ответственности, тогда же начинается процесс разделения труда и специализации. На стадии роста д.б. выбран такой тип управления, который обеспечил бы поддержание стабильного баланса между постоянством и новшествами, осуществление эффективной деятельности в настоящем с одновременным планированием будущего.
- **Стадия зрелости (3).** Структура организации становится более сложной, иерархической, формальной, вводятся правила, определяются процедуры. Возрастает степень разделения труда и специализация. Усиливается централизация. Возрастает роль высшего руководящего звена организации. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. На этой стадии важно периодически и своевременно корректировать организационную структуру, упразднять органы, выполнившие свою задачу, своевременно вводить новые подразделения, идти на создание временных целевых структурных единиц, выделять специалистов для углубленного анализа состояния дел и разработки перспектив развития, и т.п.
- **Стадия спада (4).** Организация сталкивается с уменьшением спроса на свои услуги/продукты. Увеличивается потребность в работниках, особенно тех, кто обладает наиболее ценными специальностями. Нередко растет число конфликтов. Механизм разработки и принятия решений централизован. Организация перестает соответствовать окружению,

становится слишком бюрократичной и консервативной. Высшее руководство на этой стадии часто меняется, приходят новые люди, пытающиеся сдержать спад. В это время необходимо вдохнуть в организацию «новую жизнь», скорректировать стратегию, придать ей новую организационную форму, произвести другие организационные изменения.

- **Переход от стадии (3) к стадии (4) именуется «Z-зоной» (или зоной кризиса):** здесь мало действуют законы, но на первый план выходит принцип целесообразности. В итоге – как бы долго система не пыталась преобладать в этом состоянии – происходит либо развал системы, либо вариант развития, т.е. переход системы на качественно другой уровень.

Модель организационной устойчивости «Веретено»

Наверху (будущее) – миссия, цели.

Внизу (история организации, опыт, прошлое) – идея организации, организационная культура, «закрученная» мотивацией.

Снизу вверх идет ось стратегии.

Плоскость поделена на 4 равные части:

(1) Персонал,

(2) Финансы,

(3) Производство/Оказание услуг,

(4) Маркетинг/PR/Фандрайзинг.

Важно уделять равное внимание развитию всех частей плоскости, т.к. иначе произойдет смещение оси и Организация-«веретено» упадет.

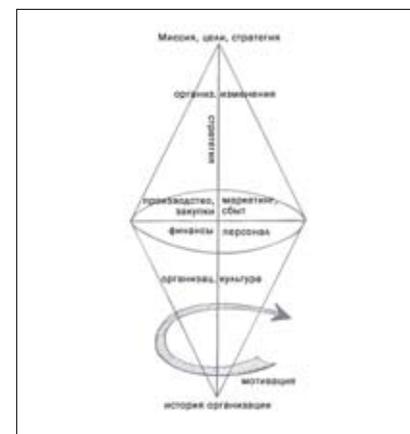


Рис. 2. Модель организационной устойчивости «Веретено»



2.2. ПЛАНИРОВАНИЕ

В основе деятельности Центра/службы СФУ (как и любой другой организации) лежит процесс планирования – процесс выбора целей и задач и шагов по их достижению.

Планирование помогает:

- выявить ограничения и новые возможности и определить их важность;
- минимизировать последствия неблагоприятных факторов внешнего окружения;
- более эффективно распределять время и использовать ресурсы, в т.ч. человеческие;
- улучшить координацию и реализацию деятельности, а также контроль ее осуществления;
- укрепить корпоративную культуру;
- задать направление и удерживать фокус на достижение общих целей и результатов;
- сформировать положительное отношение к изменениям.

Планирование отвечает на 3 основных вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время?
2. Куда мы хотим двигаться, или Где мы хотим оказаться в будущем?
3. Как мы собираемся сделать это?

Виды планирования:

- Стратегическое, или долгосрочно-перспективное (обычно на 3-15 лет). Представляет собой процесс выбора целей и путей их достижения в долгосрочной перспективе, при этом организация получает единое направление действий, направленное на выполнение миссии.
- Тактическое, или среднесрочное (обычно на полгода–год, квартал). План представляет детально разработанную программу мероприятий/действий, включает финансовый план и определение основных результатов. Часто этот вид планирования исходит из того, что существующая ситуация остается неизменной в течение срока, на который составляется план.
- Оперативное, или краткосрочное (на день, неделю, месяц, конкретное мероприятие). План представляет конкретный набор действий, которые должны быть совершены в ближайшем будущем.

Пошаговая разработка плана может выглядеть следующим образом:

1. Сформулировать цель и поставить задачи, определить временной отрезок.
2. Составить список всех мероприятий/действий/работ, необходимых для успешного выполнения поставленных задач (по возможности – сгруппировать их по функциональному признаку).
3. Определить сроки реализации намеченных мероприятий/действий/работ.
4. Определить необходимые ресурсы.
5. Распределить обязанности и назначить ответственных.
6. Определить индикаторы мониторинга и критерии оценки выполнения действий/работ и достижения цели.

Так или иначе, после определения целей, задач, ожидаемых результатов тактическое и оперативное планирование можно свести к заполнению следующих таблиц:

Таблица 3

Дата	Мероприятие/Действие	Результат	Ответственный

Таблица 4

Виды действий/ работ	Дата					
	01.01.2010					
начало работы						результат

Таблица 5

№	Зона ответственности/ Действие/ Мероприятие	Время		Люди	
		Начало	Конец	Ответственный	Поддержка

Таблица 6

Мероприятия// Месяцы выполнения	1	2	3	4	5	6
1. Разработка программы Школы родителей и раздаточного материала	X					
2. Подготовка и проведение диагностики/ тестирования/ опроса родителей		X		X		
3. Проведение Школы родителей			X		X	
4. Выпускной Школы родителей						X



2.3. ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД

2.3.1. Проектирование – разработка плана для достижения результатов

Единого, общепринятого определения понятия «проект» в литературе не существует, но анализируя наиболее известные определения проекта, можно выделить следующие основные **признаки проекта**:

- признак «наличие цели» (цели проекта ограничены во времени!);
- признак «изменения» (проект является процессом перевода «системы» из существующего в желаемое состояние по выбранной траектории концепции осуществления проекта);
- признак «ограниченность во времени» (начало и завершение при достижении цели либо понимания, что цель не может быть достигнута);
- признак «ограниченность требуемых ресурсов» (связь видов и объема ресурсов с бюджетом и временем);
- признак «комплексность и организация» (с одной стороны, проект имеет четко определенные рамки своей предметной области и отделен от других проектов, с другой стороны, необходим учет всех внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно влияющих на результаты проекта, таким образом, проект рассматривается как комплексная система с определенными характеристиками);

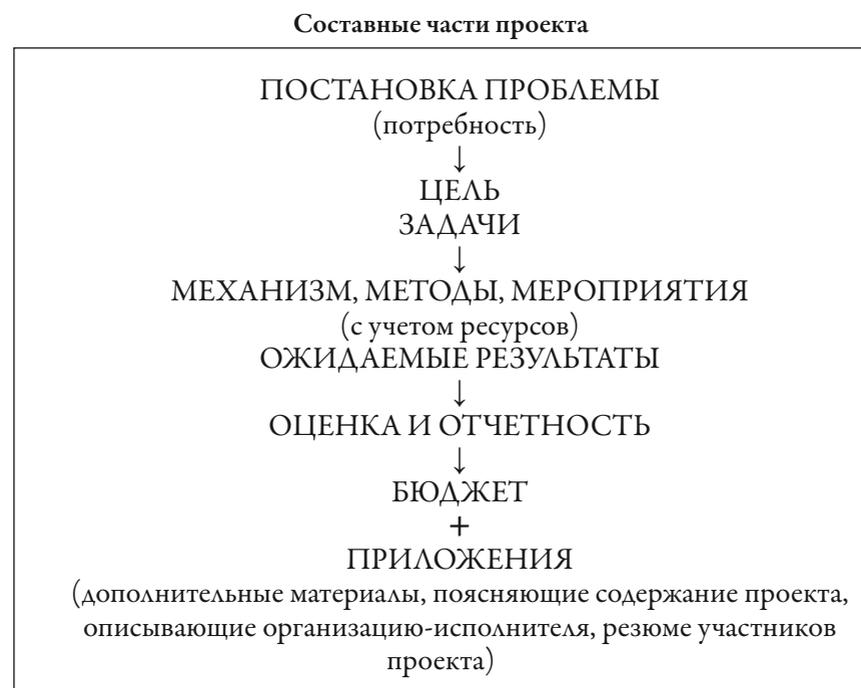
- признак «специфическая организация проекта» (многие проекты не могут быть выполнены в рамках существующих организационных структур, поэтому требуют на время реализации проекта создания специфической для проекта организационной структуры. Необходимо формировать «команду проекта» и назначать менеджера/руководителя проекта, персонально ответственного за успех).

Таким образом, проект – это комплекс взаимосвязанных работ, нацеленных на достижение цели и получения определенных результатов, и для выполнения которых выделяются соответствующие ресурсы и устанавливаются определенные сроки.

2.3.2. Логическая схема проекта

Кто и когда будет выполнять → почему и кому нужен → как проект будет выполняться → что получится в результате → сколько потребуется денег/ресурсов/.

Схема 13



2.3.3. Логика оформления проекта

Титульный лист

Титульный лист служит «визитной карточкой» проекта и должен на одной странице содержать всю необходимую для донора информацию. Например, он может содержать следующие пункты:

- Название проекта – краткое, броское, легко запоминающееся, по возможности оригинальное название, отражающее суть проекта.
- Организация-исполнитель (а также организация-заявитель, если это не одна и та же организация, и/или поддерживающая организация) – юридическое название, юридический и фактический адрес (если не совпадает), телефон/факс (с указанием кода), e-mail и номер расчетного счета (если имеется).
- Руководитель проекта – Ф.И.О., должность, адрес, телефон/факс (с указанием кода), e-mail (если имеется). Бухгалтер проекта – Ф.И.О., должность, адрес, телефон/факс (с указанием кода). Если проект составлен не руководителем, то необходимо отдельной строкой указать авторов проекта. (Руководитель должен быть один!).
- География проекта – район, где будет проходить работа по проекту (район города, город, край/область, округ, государство и т.п.).
- Срок выполнения проекта – обычно исчисляется в месяцах, можно указать конкретные даты.
- Стоимость проекта – полная стоимость проекта, запрашиваемая сумма, имеющаяся сумма (включающая собственный вклад и средства, полученные из других источников). (Обязательно указывайте наименование валюты!).

Постановка проблемы

Здесь описывается, почему возникла необходимость в выполнении проекта и как поставленная проблема соотносится с целями и задачами организациями-заявителями/исполнителями. Это та объективная ситуация, которая натолкнула вас на разработку проекта. Здесь вы должны:

- Описать возникшую/сложившуюся проблемную ситуацию, при этом очертив весь круг проблем, над которыми собираетесь работать.

- Показать важность, значимость, актуальность проблемы, подтвердив их с помощью данных, наглядно иллюстрирующих ситуацию: статистических данных, данных контент-анализа, экспертных оценок и т.п.
- Логически связать задачи и деятельность вашей организации с проблемами, которые собираетесь решить, показать, что проблемы можно решить в ограниченные сроки ограниченными средствами, желателен упоминуть, что у вас имеются успехи в решении подобных проблем.
- Не путайте постановку проблемы с путями ее решения! Будьте реалистичны: не беритесь за решение глобальных проблем, но и не уходите в другую крайность – не выносите внутреннюю проблему вашей организации в проблемную ситуацию (пр., «не получим финансирования – закроемся»).

Цель и задачи

Цель – наиболее общее утверждение, показывающее во имя чего предпринимается проект, что получится в результате выполнения проекта (к чему необходимо стремиться). По большому счету цель мало поддается количественной оценке, ее основное назначение – показать тип проблемы.

Задачи – конкретные и поддающиеся измерению возможные изменения проблемной ситуации; шаги, которые необходимо сделать для достижения цели.

Важно:

- цели и задачи должны логически вытекать из постановки проблемы;
- цели – достижимы, а задачи – конкретны, разрешимы в ограниченные сроки;
- при формулировке не используйте узкоспециальную терминологию, формулируйте четко, кратко, ясно, избегайте двойственной интерпретации;
- не путайте с методами решения.

Методы

Здесь описываются те виды деятельности /мероприятия, которые необходимо провести с помощью запрашиваемых и имеющихся ресурсов для решения поставленных задач и получения ожидаемых ре-

зультатов, т.е. – что будет сделано, как, в какой последовательности и когда, с помощью чего (каких ресурсов).

- Не путайте методы с задачами.
- Обоснуйте выбранную стратегию достижения ожидаемых результатов.
- Коротко, четко опишите мероприятия. (Помните, они должны быть увязаны с целью и задачами, рентабельны и реальны!).

Кроме этого, необходимо приложить календарный план реализации проекта, который может быть в виде графика или таблицы. Например:

Таблица 7

Дата/Время	Мероприятие/ Действие	Ответственный/ Исполнитель	Ожидаемый результат

Ожидаемые результаты, оценка и отчетность

Количественное и качественное описание того, что вы планируете достичь/получить в результате выполнения проекта для достижения его цели. (Определенная часть результатов обязательно должна быть измерима!).

Предложите, с помощью каких свидетельств, данных, показателей/индикаторов и методов их получения, сбора можно судить о полученных результатах, выполнения задач и достижения цели, определите критерии оценки.

Отразите, каким образом можно будет контролировать и корректировать ход выполнения работ по проекту, а также как (в какой форме, кто, когда) будете отчитываться о проделанной работе и затраченных средствах.

Бюджет

Бюджет проекта – смета расходов (имеющихся и требующихся средств). Сюда включается список всех ресурсов, необходимых для реализации проекта, а также сколько всего требуется средств на каждый ресурс, сколько имеется и сколько запрашивается. Может включать следующие статьи расходов:

- заработная плата персонала проекта;
- заработная плата консультантов, экспертов, других работников по контрактам;

- социальные выплаты, налоги;
- оборудование и материалы;
- аренда помещения, коммунальные услуги;
- услуги связи;
- транспортные и командировочные расходы и т.д.

Например, статья «Оплата труда персонала» может выглядеть следующим образом:

Таблица 8

Должность	Полная месячная зарплата, руб.	Рабочее время по проекту, %	Длительность работы	Всего, руб.	Требуется, руб.	Имеется, руб.
Обязательное страхование и выплаты ...%				Всего, руб.	Требуется	Имеется

После бюджета желательно дать пояснения к нему: более подробно описать – почему именно этот ресурс необходим и соответствие его стоимости.

- Бюджет должен быть увязан с объемом работ, проводимых по проекту, с задачами и целью.
- Бюджет должен быть реалистичным, достаточным, уместным и финансово оправданным.
- Сразу определите, какую валюту закладываете в бюджете.
- Бюджет должен учитывать имеющиеся ресурсы.

При желании (а иногда и обязательно) можно описать возможности дальнейшего развития проекта, его тиражирования.



– Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
– Это зависит от того, куда Вы хотите попасть, –
ответил Чеширский Кот.

Льюис Кэрролл
«Алиса в стране чудес»

2.4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

2.4.1. Общее понятие стратегического управления

В литературе (Царский В., 2004; Румянцева З.П. 2000 и др.,) можно найти стратегию в качестве компонента общей теории менеджмента.

Предшественником стратегического планирования была система долгосрочного планирования, которая получила наибольшее развитие в 50-е годы XX в., в период резкого увеличения размеров организаций и повышения сложности системы менеджмента. Основным методом долгосрочного планирования являлась экстраполяция ключевых тенденций и факторов, определявших специфику развития организации в прошлом, с некоторой их коррекцией на будущее.

В 1960-1970-е годы долгосрочное планирование переросло в систему стратегического планирования. В определенной мере эта система стала ответной реакцией на существенное изменение внешней среды организаций. Считалось, что главное отличие стратегического плани-

рования от других видов планирования – это его принципиальная направленность не внутрь организации, а вовне.

Но с конца XX столетия одновременно с ростом числа организаций, применяющих стратегическое планирование, стали проявляться не только субъективные трудности его применения (напр., «дорогие» специалисты, заданность сверху). Основной недостаток стратегического планирования как определенного подхода к проблеме будущего развития организации – аналогично ситуации с долгосрочным планированием – заключался в том, что в будущее по-прежнему переносились существенные параметры организации, которые уже были заданы ее прошлым. Оставался ключевым принцип: идти в будущее от прошлого. В результате сочетания ряда факторов сложилась ситуация, которая ознаменовалась переходом от стратегического планирования к стратегическому управлению.

Критерии эффективной стратегии (взаимосиливающие):

1. Ситуационность: интеграция характерных особенностей конкретной ситуации в ключевые факторы будущего успеха Центра/службы СФУ.

2. Уникальность: в стратегию должны быть заложены содержательные моменты, которые делают Центр/службу отличным от других организаций.

3. Гибкая адекватность: для того, чтобы реализовать новые возможности, которые несут в себе изменения внешней среды Центра/службы, собственные стратегические изменения должны быть адекватны внешним изменениям (и, соответственно, быстрыми).

Результаты стратегического управления:

1) потенциал для достижения целей Центра/службы СФУ в будущем;

2) структура Центра/службы СФУ и внутренние изменения, обеспечивающие чувствительность данной организации к изменениям внешней среды и соответствующую адаптацию.

Для реализации миссии организации, выбранной стратегии и достижения целей проектируется организационная структура. Структура отражает строение системы, т.е. состав и взаимосвязь ее элементов. Структура организации объединяет составляющие элементы ее внутренней среды с помощью коммуникаций, потоков информации и документооборота. Наконец, организационная структура – это люди и их группы, как основа поведенческой системы. Для Центра/службы СФУ организационная структура – это совокупность управ-

ленческих подразделений («структурных ячеек»), между которыми установлена система взаимосвязей, призванных обеспечить реализацию различных видов работ, функций и процессов для достижения определенных целей.

В организационной структуре выделяются следующие элементы: звенья (подразделения, отделы, бюро), уровни (ступени управления) и связи – горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и, как правило, одноуровневые. Вертикальные связи – это связи подчинения, их необходимость возникает при наличии нескольких уровней или ступеней управления (иерархичность). Связи в структуре могут носить линейный и функциональный, формальный и неформальный характер.

Формирование и изменение организационной структуры должно быть направлено на обеспечение основных целей и задач Центра/службы СФУ и базироваться на стратегических планах. Выделение структурных подразделений, иерархически увязанных и находящихся во взаимодействии друг с другом, является следующим шагом в проектировании структуры организации.

Важная роль управления состоит в определении организационных размеров структурных подразделений, их прав, обязанностей и ответственности, системы взаимодействия и коммуникаций с другими подразделениями, а также в правильном определении целей и задач подразделений, наделении их необходимыми ресурсами.

Процесс формирования организационной структуры в значительной мере универсален. Можно выделить следующие этапы проектирования организационных структур:

1) деление Центра/службы СФУ по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности в стратегическом плане;

2) регламентация соотношений полномочий различных должностей с учетом норм управляемости;

3) определение должностных обязанностей по конкретным лицам как совокупности определенных задач и функций.

Организационная структура создается, развивается и изменяется под воздействием особенностей стратегии организации, ее внутренней сложности и изменений во внешней среде. Каждая организация характеризуется своей организационной структурой. Тем не менее, в этом многообразии можно выделить определенные типы организационных структур.

2.4.2. Типы организационных структур

Линейные организационные структуры

Понятие линейной структуры связано с делением организации по вертикали сверху вниз и непосредственной подчиненностью низшего звена управления высшему. Они характеризуются четким единоначалием – каждый руководитель, каждый работник подчинен только одному вышестоящему лицу. Руководитель, таким образом, несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений. Доминирующим принципом построения линейных структур служит вертикальная иерархия, которая обеспечивает простоту и четкость подчинения.

Функциональные организационные структуры

Эти структуры основаны на функциональной департаментализации. Традиционно в организации существуют отделы финансов, маркетинга, персонала. Недостатком функциональных структур является нарушение принципа единоначалия. Каждый исполнитель одновременно может получать указания по нескольким каналам от разных руководителей. В чистом виде функциональная структура практически не применяется.

Линейно-функциональная структура

При таком построении переплетаются выполнение узкоспециализированных функций с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач по проектированию, «производству» услуги, т.е. права и ответственность более углубленно разделяются между разными органами. Эти структуры наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся функции и задачи.

Дивизиональные организационные структуры

Эти структуры основаны на дивизиональной департаментализации по услуге/продукту, по клиенту, по территориальному принципу или по их сочетанию. Департаментализация представляет собой процесс, при котором организационная структура разделяется, объединяя операции в структурных подразделениях в соответствии с определенным признаком (функция, услуга и др.).

Дивизиональная форма может рассматриваться как соединение организационных звеньев, обслуживающих определенный рынок и управляемых централизованно. В этой форме автономность подразделений сочетается с центрально-контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов.

Проектные организационные структуры

Проектное управление – это управление комплексными, нерутинными видами деятельности в организации, которые из-за их решающего значения требуют обеспечения непрерывного интегрирующего руководства в условиях строгих ограничений по времени, затратам. В реализации таких проектов возможности традиционных структур ограничены. Для решения таких проблем создается проектная организационная структура – временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи. В одну команду собираются квалифицированные работники необходимых профессий для реализации определенного проекта с заданным уровнем качества и в рамках выделенных материальных, финансовых и трудовых ресурсов. После завершения проекта команда расформировывается и работники возвращаются в свои подразделения.

Матричные организационные структуры (разновидность проектных организационных структур).

Типичная организация преобразуется в матричную структуру, когда приступает к разработке специализированных проектов вне рамок традиционной иерархии. Полномочия перемещаются вертикально вниз по иерархии, и менеджер проекта руководит всеми структурами, участвующими в проекте. В матричных структурах для работы над конкретным проектом сотрудников набирают из разных подразделений, и по мере появления новых проектов можно гибко перераспределять трудовые ресурсы. Здесь возможны нарушения принципов единоначалия, но зато достигается значительная оперативность и стратегическая гибкость, следовательно, более быстрое реагирование организации на изменения внешней среды.

В общем виде процесс изменений организационной структуры Центра/службы СФУ строится по следующей схеме:

- определяются функции и задачи, выполнение которых имеет критическое значение для реализации выработанной стратегии;
- устанавливается взаимосвязь между этими и традиционными (рутинными) функциями и задачами;
- определяются «структурные ячейки» организации, в которых будут решаться важнейшие стратегические задачи;
- определяется степень самостоятельности каждой «структурной ячейки» в принятии решений;

- устанавливаются формы и способы коммуникаций различных единиц между собой и с руководителями организации.

Для достижения гармоничного развития и обеспечения своей эффективности необходимо уметь создавать гибкие организационно-структурные формы, т.е. такие системы, которые одновременно соответствуют двум видам управления (стратегическому и оперативному).

Не обязательно менять структуру каждый раз, когда организация меняет стратегию, но необходимо четко установить, насколько существующая структура соответствует новой стратегии, и затем, если необходимо, провести соответствующие изменения.

2.4.3. Восемь этапов стратегического менеджмента

- Проведение диагностики внешней среды организации и диагностики ее внутренней среды (в т.ч. анализ ресурсных возможностей Центра/службы СФУ).
- Стратегический анализ конкретной ситуации для конкретного Центра/службы СФУ.
- Определение миссии Центра/службы СФУ и установление целей.
- Разработка, определение, выбор стратегий Центра/службы СФУ, включая стратегии структурных подразделений/отделов.
- Установление стратегических приоритетов (приоритетов не только целевых, но и по всем ключевым материальным ресурсам, временных, в работе с персоналом и т.п.).
- Доработка стратегии до уровня целостной программы конкретных действий Центра/службы СФУ на заданную стратегическую перспективу.
- Реализация стратегии.
- Стратегический контролинг для координации всех процессов и всех элементов системы стратегического управления. Оценка результатов и обратная связь.

В данном контексте весь стратегический менеджмент сводится к процессу управления стратегическими изменениями.



2.5. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Необходимо понимать и помнить:

- 1) неотвратимость перемен;
- 2) «если всегда делать то, что всегда делал, будешь иметь то, что всегда имел»;
- 3) «для того, кто не трудится ради перемен, «завтра» никогда не наступает».

Необходимо учитывать 2 вида факторов:

- 1) Направлены на изменения



- 2) Направлены на поддержание статус-кво



2.5.1. Модель процесса успешного управления организационными изменениями (модель Л. Гейнера)

В данной модели выделяются следующие этапы:

- Давление и побуждение
- Посредничество и переориентация внимания
- Диагностика и осознание
- Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению

- Эксперимент и выявление
- Подкрепление и согласие

Изменения легко производить, но трудно сделать так, чтобы сотрудники их принимали. К ним нужно готовиться. Если Вы пришли к выводу о необходимости внести изменения в работу Центра/службы СФУ или отдела, то действуйте согласно «формуле перемен», не забывая при этом о подготовительном, закрепляющем и поддерживающем этапах.

Формула перемен: (ВУНС+ОПД+ПУШ) > И(С), где

ВУНС – внутренний уровень недовольства ситуацией
ОПД – определенный план действий
ПУШ – первые успешные шаги
И(С) – издержки (стоимость)

Примите как должное, что при изменениях в течение 3-х недель – 3-х месяцев эффективность работы будет ниже. Сильное сопротивление изменениям говорит о том, что что-то здесь не так, они не подготовлены. Выделите «легитимизаторов» («авторитетов», слова которых много значат) и сделайте так, чтобы они были «за» или, как минимум, нейтральны. При этом учитывайте, что они не будут оказывать реальной поддержки, это своеобразный «балласт». Старайтесь «сделать» активными тех, кто «за изменения», и «нейтрализовать» тех, кто «против».

2.5.2. Стратегический анализ

В стратегическом анализе можно выделить 3 группы инструментов:

1-я группа (анализ внешней среды):

- SWOT-анализ;
- PEST-анализ;
- многофакторный системный анализ.

2-я группа (анализ внутренней среды организации):

- SNW-анализ;
- 7-С;
- «Бостонская матрица»/«Портфельный анализ».

3-я группа (представляет собой уже практически непосредственную разработку стратегии):

- Сценарное планирование;

- MOST – «Управленческий мост» (переход от стратегии организации к ее тактической деятельности).

2.5.2.1. 1-я группа. Анализ внешней среды

SWOT- анализ

SWOT-анализ внешней среды – это универсальный инструмент как стратегического, так и тактического анализа – может проводиться как индивидуально, так и в группах. Практический опыт свидетельствует в пользу группового SWOT-анализа. SWOT – это аббревиатура четырех английских слов:

S – Strengths – сильные стороны;

W – Weaknesses – слабые стороны;

O – Opportunities – возможности;

T – Threats – угрозы.

Технически такой анализ сводится к правильному заполнению следующей таблицы:

SWOT-анализ

_____ (наименование организации)
 на период t-летней стратегии организации

Таблица 9

SWOT-анализ – 1-й этап

Возможности (O)	Сильные стороны (S)
1)	1)
2)	2)
...	...
n1	n2
Угрозы (T)	Слабые стороны (W)
1)	1)
2)	2)
...	...
m1	m2

//

Внешнее окружение

\\

Организация

Внимание! По правилу анализ проводится в три этапа. На 1-м этапе сначала заполняются «Возможности», а затем – «Угрозы».

На 2-м этапе сначала заполняются «Сильные стороны», а затем – «Слабые стороны».

На 3 этапе формируется матрица:

Таблица 10

SWOT-анализ – 3-й этап

	Возможности	Угрозы	Действия
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	
Сильные стороны	<i>Поле «СИВ»</i>	<i>Поле «СИУ»</i>	
1. 2. 3.			
Слабые стороны	<i>Поле «СЛВ»</i>	<i>Поле «СЛУ»</i>	
1. 2. 3.			

В результате выполненного анализа делаются выводы: как минимизировать «слабые стороны», избежать/минимизировать «угрозы», усилить «сильные стороны» при «возможностях».

Рекомендации применения SWOT-анализа:

- Необходимо строго соблюдать указанную последовательность этапов (1) возможности/угрозы, (2) сильные/слабые стороны, (3) формирование матрицы.
- Анализ сильных и слабых сторон организации на втором этапе желательно увязывать с соответствующими результатами, которые были выявлены и зафиксированы на первом этапе.
- В случае коллегиального анализа лучше всего, чтобы все зафиксированные в таблице позиции были прочитаны вслух каждым участником анализа. При этом те позиции, с которыми согласны все или существенное большинство участников, можно выделить как уже достигнутый результат анализа; а позиции, по которым возникли противоречия, подвергнуть дополнительному аналитическому обсуждению.

PEST-анализ

PEST – это аббревиатура четырех английских слов:

P – Policy – политика;

E – Economy – экономика;

S – Society – общество;

T – Technology – технология.

Из названия метода видно, что среди множества факторов, характеризующих воздействие внешней среды на организацию, PEST-анализ выделяет 4 основные группы. Это означает, что данным инструментом стратегического анализа исследуются политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды организации.

При освоении PEST-анализа можно использовать формат следующей таблицы:

Таблица 11

PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации _____

(наименование организации)

на перспективу до 2 ____ г.

Политика (P)	Экономика (E)
1)напр., выборы президента	1)напр., инфляция
2)	2)
...	...
p1	m1
p+1)Сценарий №1: политика	m+1)Сценарий №1: экономика
p+2)Сценарий №2: политика	m+2)Сценарий №2: экономика
Социум (S)	Технология (T)
1)напр., изменение в базовых ценностях	1)напр., новые продукты/услуги
2)	2)
...	...
p1	k1
p+1)Сценарий №1: социум	k+1)Сценарий №1: технология
p+2)Сценарий №2: социум	k+2)Сценарий №2: технология

Рекомендации применения PEST-анализа:

- Стратегический анализ каждого из указанных компонентов должен быть системным, так как в жизни все эти компоненты взаимосвязаны. Значимое изменение любого из компонентов, как правило, влияет на всю цепочку.
- Во-первых, реальная жизнь шире и многообразнее 4 составляющих элементов. Во-вторых, для каждой конкретной организации в ее внешней среде существует свой особый набор ключевых факторов, который непосредственно влияет на ее конкретную деятельность.

Многофакторный системный анализ

Состояние внешней среды организации постоянно меняется. Задача стратегического управления – обеспечить эффективную адаптацию Центра/службы СФУ к любым значимым изменениям внешней среды. Очевидно, что для выполнения такой задачи необходимо проводить сбор, мониторинг и стратегический анализ соответствующей информации.

При проведении системного стратегического анализа внешней среды Центру/службе СФУ целесообразно различать дальнюю и ближнюю внешние среды.

Анализ дальней внешней среды. PEST-анализ – это конкретный инструмент стратегического анализа именно дальней внешней среды организации.

Стратегический анализ дальней внешней среды для конкретной организации означает выход на свой особый перечень ключевых факторов данной среды. У Центра/службы СФУ как минимум должен быть полный перечень:

- факторов и тенденций дальней внешней сред, оказывающих значимое влияние на деятельность;
- факторов, которые содержат потенциальные угрозы деятельности;
- факторов, развитие которых содержит новые возможности для деятельности Центра/службы СФУ.

Самые доступные источники информации для стратегического анализа дальней внешней среды – это СМИ. Поэтому первый простой шаг в деле построения системы стратегического анализа внешней среды в Центре/службе СФУ может заключаться в регулярном мониторинге указанных источников.

Анализ ближней внешней среды. Внешняя среда организации – это не только среда реализации ее услуги, но и сфера, которая постоянно предоставляет новые возможности для развития, то есть внешняя среда – это своеобразный ресурс Центра/службы СФУ. К ресурсной части ближнего окружения организации относятся:

- 1) рынок рабочей силы (человеческий ресурс);
- 2) рынок капитала (финансовый ресурс);
- 3) рынок технологий (технологический ресурс);
- 4)

Важнейший сегмент ближней внешней среды организации составляют клиенты – потребители ее услуг. Тактический и стратегический анализ «потребителя» – это важнейшая задача управления организацией.

Другим важным сегментом ближней внешней среды организации являются ее партнеры и конкуренты.

Вывод: стратегия как единое целое, в конечном счете, сводится к удержанию, созданию и развитию стратегических конкурентных преимуществ данной конкретной организации.

2.5.2.2. 2-я группа. Анализ внутренней среды организации

SNW-анализ

Наиболее традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации – это SWOT-подход, но только в части SW, т.е. с позиций сильных и слабых сторон организации. Управленческие цели традиционного SW-подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс Центра/службы СФУ сохранить и постараться усилить, а слабые стороны – то есть плохой внутренний ресурс – устранить.

SNW – это аббревиатура трех английских слов, которые означают:

- S – Strength – сильная позиция;
- N – Neutral – нейтральная позиция;
- W – Weakness – слабая позиция.

В результате получаем: во-первых, при SNW-подходе все достоинства SW-подхода остаются в силе; во-вторых, при SNW-анализе фиксируется ситуационное «среднерыночное» состояние, то есть своеобразная нулевая точка конкуренции.

В таблице, которая расположена ниже, все позиции должны быть заполнены по материалам именно Вашего Центра/службы СФУ. Вы можете менять и количество, и содержание конкретных позиций в зависимости от Вашей конкретной ситуации. Техника работы с таблицей: в каждой строке Вы должны поставить только один «крестик»: или в колонке S, или в колонке N, или в колонке W. «Крестик» означает выбор одной из трех указанных альтернативных позиций.

Таблица 12

Стратегический SNW-анализ внутренней среды
(наименование организации)
на период t-летней стратегии организации

№	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
1	напр., оргструктура		x	
2	напр., способность к лидерству в целом		x	
2.1	напр., способность к лидерству 1-го лица организации	x		
2.2	напр., способность к лидерству всего персонала			x
3	напр., корпоративная культура			x
...				
n				

Проведение серьезного стратегического исследования своего Центра/службы по заполнению таблицы может стать первым шагом на пути построения в Вашей организации системы эффективного стратегического управления.

7-С

Таблица 13

«7 С»⁸ (Оценка уровня организационного развития)

Стратегия	<ul style="list-style-type: none"> • Существует ли у организации четкая миссия? • Направлена ли ее деятельность в будущее? • Понимают ли сотрудники ее стратегию?
Структура	<ul style="list-style-type: none"> • Имеет ли смысл существующее разделение труда? • Достаточно ли гибка структура? • Способствует ли она эффективному общению между людьми?
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> • Есть ли логика в том, кто чем занимается? • Привлекательна ли наша организация в качестве работодателя?

⁸ На основе переводных материалов тренинг-центра «Голубка».

Способности	<ul style="list-style-type: none"> • Присутствует ли в нашей организации весь спектр способностей и профессиональных навыков, которые позволяют нам развиваться в требуемом направлении? • Нет ли пробелов в этой области? • Способствуем ли мы самовыражению сотрудников?
Системы	<ul style="list-style-type: none"> • Существует ли у нас достаточная система управления ресурсами? • Знаем ли мы, что сколько стоит? • Есть ли у нас система принятия решений?
Стиль	<ul style="list-style-type: none"> • Удовлетворяют ли нас наши отношения с клиентами? • Отражает ли наш имидж то, что мы хотим?
Система ценностей	<ul style="list-style-type: none"> • Существует ли ясность в отношении системы ценностей, принятой в организации? • Существует ли четкое взаимопонимание относительно того, что является наиболее важным? • Существует ли четкое понимание того, как мы работаем?

«Бостонская матрица»/«Портфельный анализ»

Инструментарий, разработанный Бостонской консалтинговой группой. Оценка организацией своих услуг производится на основании занимаемой данной услугой 1) доли рынка, 2) роста/падения спроса на услугу.

Таблица 14

«Бостонская матрица»

«дойная корова» (медленный рост, большой сегмент рынка)	«звезда» (быстрый рост, большой сегмент рынка)
«мертвая собака»/«гробик» (медленный рост, малый сегмент рынка)	«?»/«подросток» (быстрый рост, малый сегмент рынка)

2.5.2.3. 3-я группа. Непосредственная разработка стратегии

Сценарное планирование – один из наиболее эффективных инструментов стратегического управления. При сценарном подходе для конкретной организации стали разрабатывать несколько примерно одинаково правдоподобных, но значимо контрастных вариантов будущего развития ее внешней среды.

Методические рекомендации по сценарному планированию

(на основе источника: Schwartz P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World, 1998)

Шаг 1. Определение ключевых стратегических направлений и/или вопросов.

Необходимо собрать все результаты и данные стратегического анализа по внешней и внутренней средам организации. Затем команда разработчиков сценариев, во-первых, проводит специальное исследование на предмет точного определения конкретного перечня всех возможных ключевых направлений развития деятельности организации на заданный сценарный период; во-вторых, анализируются все ключевые стратегические решения, которые организация собирается принять с учетом разрабатываемых сценариев.

Под руководством руководителя организации надо собрать всех ее менеджеров и с учетом данных анализа всех стратегических вопросов, которые уже обсуждались и принимались (напр., за последние 6 месяцев), обсудить самые актуальные и важные вопросы, стоящие перед организацией на текущий момент (напр., начинать ли практическое осуществление проекта 2 или пока воздержаться, или вообще от него уже стоит отказаться?).

Шаг 2. Установление ключевых факторов ближней внешней среды.

Фиксируем и анализируем те ключевые факторы из ближней внешней среды организации, которые определяют успех или неудачу по каждому из направлений, установленных на шаге 1, а также факторы, предопределяющие ответы по выявленным на шаге 1 стратегическим вопросам. Такие факторы устанавливаются по ресурсам ближней внешней среды организации, по ее клиентам и конкурентам.

Основной вопрос, на который в каждом сценарии должен даваться четкий ответ, следующий: что по каждому вопросу шага 1 должны знать менеджеры организации, которые принимают стратегические решения, чтобы сделать осознанный выбор того или иного варианта решения?

Шаг 3. Определение ключевых факторов дальней внешней среды.

Выявляем и детально анализируем ключевые факторы дальней внешней среды организации, которые определяют действие факторов, установленных на шаге 2 (PEST-анализ). Некоторые из таких факторов дальней внешней среды организации являются вполне предопределенными (напр., демографические тенденции), а некоторые – неопределенными (напр., выборы главы государства). Здесь важно установить, что конкретно по ключевым факторам дальней внешней среды в будущем произойдет обязательно, а что может произойти случайно.

Шаг 4. Ранжирование по важности и степени неопределенности.

Проводим ранжирование всех факторов, полученных на шаге 3 и шаге 2 по двум критериям: 1) важность каждого фактора для принятия стратегических решений уровня шага 1; 2) степень неопределенности по факторам уровней шага 3 и шага 2 для решения стратегических вопросов уровня шага 1. Основная задача шага 4 – это определение основных факторов по каждому критерию, то есть 2-3 фактора, которые являются самыми важными, и 2-3 – самых неопределенных. Сценарии будут различаться именно по факторам и тенденциям, которые выявлены на шаге 4.

Шаг 5. Выявление логики каждого сценария.

Результатом данного шага должны стать так называемые «логические стержни», т.е. альтернативные логики развития каждого сценария. Необходимо в соответствии с разными логическими стержнями выйти на относительно небольшое число сценариев, которые являются действительно существенно разными по критерию содержания решений, принимаемых по стратегическим вопросам шага 1.

! При любом уровне неопределенности разных сценариев должно быть не много, в идеальном варианте – не более четырех.

Шаг 6. «Очистка» сценариев.

На данном этапе, то есть когда установлены наиболее важные факторы логики развития различных сценариев, надо вернуться к ключевым факторам уровня шага 3 и уровня шага 2. Каждому фактору в каждом сценарии необходимо уделить особое внимание (они должны стать предметом отдельного исследования).

Шаг 7. Выводы.

Необходимо вернуться к ключевым стратегическим вопросам шага 1, чтобы посмотреть, как будет выглядеть то или иное решение в рамках каждого сценария. Главная цель данного этапа – оценка устойчивости отдельных возможных стратегических решений уровня шага 1 и соответствующих стратегий развития организации в целом относительно всех разработанных сценариев. Поэтому при обосновании тех или иных решений уровня шага 1 необходимо оценивать (взвешивать) риски, связанные с вероятностью наступления тех или иных сценариев.

Шаг 8. Определение характерных индикаторов.

Очевидно, что по мере развития фактических событий желательно как можно раньше узнавать, какой конкретный сценарий из всех разработанных оказался ближе всех к реальной жизни. Сигнализировать

об этом должны так называемые «характерные или лидирующие индикаторы».

Затраты на определение характерных индикаторов целесообразны, так как с их помощью можно создать систему раннего обнаружения конкретных сценариев, когда организация выходит на качественно более высокий уровень. Кроме того, характерные индикаторы играют важную роль в обеспечении для организации реальных возможностей по своевременному осуществлению необходимых стратегических маневров.

«Управленческий мост» (MOST)

С помощью министратегии, которая состоит из миссии, целей и стратегических приоритетов, выстраивается так называемый «управленческий мост» от стратегии организации к ее тактической деятельности. В данном контексте слово «мост» ключевое и представляет собой английскую аббревиатуру – MOST:

M – mission – миссия;

O – objectives – цели;

S – strategy as strategic priorities – стратегические приоритеты;

T – tactics – тактика.

Таким образом, это переход от стратегического анализа к непосредственной разработке стратегии организации.

Определение миссии. Миссия организации – это ее наиболее общая цель, предназначение и основополагающие ценности. Конкретная формулировка миссии утверждается руководством организации.

Определение миссии должно включать следующие моменты:

- провозглашение ценностей и убеждений;
- потребности, которые организация собирается удовлетворять;
- рынок, на котором организация позиционируется;
- стратегические принципы развития.

В хорошо сформулированной миссии и сотрудники, и клиенты данной организации должны видеть некий ее достаточно привлекательный образ/символ.

Формулировка миссии отвечает на следующие основные вопросы:

- Кто мы? (официальный / юридический статус / название организации);
- Во имя чего мы работаем? (высшие цели и ценности организации, а также качественные изменения, на которые направлена деятельность);
- Для кого мы работаем? (целевая группа и ее потребность);

- Где мы работаем? (географический регион, на который распространяется деятельность организации);
- Что мы делаем? (общая формулировка типа деятельности, направленной на удовлетворение потребностей целевой группы).

Формулировка миссии должна:

- быть краткой;
- быть понятной;
- быть в позитивном ключе (например, вместо «борьбы» – «развитие»);
- мотивировать сотрудников.

Миссия организации выполняет две функции.

Внешняя функция: служит «визитной карточкой» организации для: клиентов, доноров, государственных структур, СМИ, общественности.

Внутренняя функция: задает общую направленность (объединяет сотрудников вокруг общего видения; способствует самосознанию людей, работающих в организации (в особенности в процессе коллективной работы над формулировкой миссии)).

Цели организации. Обычно цели связывают с созданием соответствующих конкурентных преимуществ организации в долгосрочной перспективе.

Стратегические приоритеты. Для постановки целей соответствующих уровней и адекватного распределения ключевых ресурсов организации рекомендуется следующая система приоритетов:

1-й уровень: оптимальная концентрация;

2-й уровень: достаточный минимум;

3-й уровень: остаточный принцип (в том числе полное прекращение отдельных программ и проектов).

При этом для своей внутренней работы конкретная организация может принять и любую другую систему приоритетов.

В результате аналитического соединения принятой системы приоритетов с установленными стратегическими целями получается система стратегических целевых приоритетов организации. На этапе определения миссии, установления целей и целевых приоритетов необходимо учитывать данные всех предыдущих этапов стратегического анализа.

Современный процесс реализации стратегии с самого первого этапа осуществления – это не просто начало выполнения уже принятой стратегии, но и начало процесса создания следующей (будущей) стра-

тегии. Как только приступают к реализации официально принятой стратегии, через обратную связь системы стратегического управления начинает поступать информация о результатах, и сразу же запускается механизм осмысления этих результатов.

2.5.2.4. Доведение стратегии до персонала как фактор успеха

Все основные моменты стратегии и особенно ее текущие стратегические указания должны быть доведены до сведения персонала Центра/службы СФУ и заинтересованных сторон. При этом очень важно: предусматривает ли стратегия достаточную мотивацию и стимулы для персонала организации, так как мотивированность персонала организации на осуществление стратегии – это необходимое условие ее успешной реализации.



2.6. КОНТРОЛЬ, МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА

Для того чтобы деятельность Центра/службы СФУ была эффективной, необходимо поставить механизмы контроля, мониторинга, оценки.

2.6.1. Контроль

Контроль – это деятельность, направленная на проверку состояния подготовки, процесса и результатов работы. Включает в себя определение параметров, подлежащих контролю, измерение данных параметров, анализ результатов измерений и при необходимости – внесение корректировок в работу. Контроль способен предупредить о возникновении кризисных явлений.

По времени осуществления контроль бывает предварительный, текущий, заключительный, а также оперативный и стратегический, по масштабам – полный и выборочный.

Контроль должен быть прост и понятен всем сотрудникам, должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно, помнить, что чрезмерный контроль создает нервную обстановку. Также контроль должен оставаться сравнительно гибким и легко адаптироваться к происходящим изменениям. Важно знакомить персонал с результатами контроля.

2.6.2. Мониторинг

Мониторинг – это регулярное систематическое отслеживание хода работ для сравнения текущего состояния дел с планом (часто – с фор-

мулированием рекомендаций по поводу «узких мест»). Хорошо работающая система мониторинга помогает руководителю своевременно реагировать на отклонения.

Как построить систему мониторинга?

Главное отличие мониторинга от оценки – меньшая глубина анализа. Мониторинг проводится для получения оперативной информации о состоянии дел. Важнейшая часть системы мониторинга – показатели, по которым можно судить о ходе проекта. Система мониторинга должна быть «встроена» в деятельность Центра/службы СФУ с самого начала. Для этого необходимо сделать следующее:

- Определить измеряемые показатели (индикаторы), по которым можно будет отслеживать ход проекта.
- Установить источники информации для проведения мониторинга (организации, отделы, отдельные люди или группы людей, документы и т.д.).
- Выбрать методы сбора информации.
- Определить частоту и график сбора информации с учетом интенсивности оцениваемой деятельности.
- Назначить ответственных за получение необходимой информации и договориться с теми, кто эту информацию будет предоставлять.
- Определить технологию обработки и анализа получаемой информации.
- Спланировать, как и кому будут переданы данные мониторинга, а также, кто и как будет их использовать.
- Учесть в бюджете расходы, необходимые для проведения мониторинга.

2.6.3. Оценка

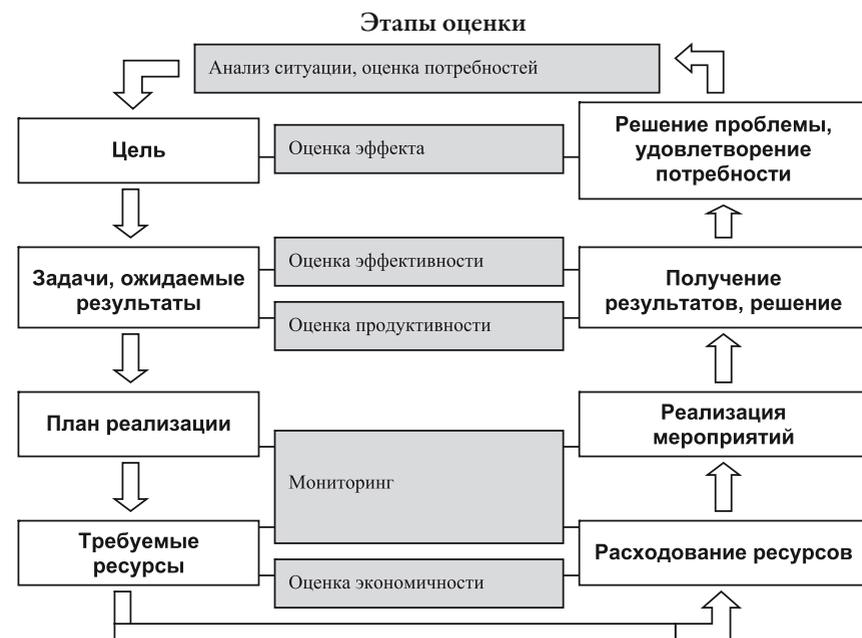
Оценка – инструмент управления, представляющий собой систематический процесс для определения того, выполнены ли определенные намеченные действия, если да, то в какой мере, если нет – почему. Оценка направлена на анализ результатов деятельности и/или произведенного эффекта и соотнесение этих результатов с определенными критериями. По итогам оценки выносятся суждения об эффективности мероприятия/проекта и формулируются рекомендации на будущее. В ходе оценки в числе других используются данные мониторинга.

Э. Чижевская выделяет следующие **этапы оценки**:

Мониторинг – сравнение спланированных мероприятий и расходов с фактическими (главные вопросы – соответствует ли реализация плану? нет ли необходимости вмешаться в ход реализации проекта?).

- Оценка экономичности (степени минимизации затрат) – сравнение запланированных и фактических затрат и их экономии (главный вопрос здесь – можно было бы добиться подобных результатов такого же качества дешевле?).
- Оценка продуктивности (степени достижения запланированных результатов и их соответствия запланированному количеству и качеству) (вопросы – можно было бы добиться получения более качественных результатов или большего их количества при тех же затратах? все ли услуги востребованы целевой группой?).
- Оценка эффективности – по сути, это сочетание оценки экономичности и продуктивности, так как она отвечает на вопрос, насколько эффективно достигались результаты при использовании имеющихся ресурсов.
- Оценка эффекта (степени воздействия) – это оценка достижения целей и влияния на решение проблемы или удовлетворение потребностей целевой группы в долгосрочном периоде.

Схема 14



© Э.В. Чижевская, *Модель оценки 2002*⁹

⁹ Созданию модели способствовала разработанная МООтК «ИнтерТренинг» и INTRAC 4-уровневая модель оценки обучающихся программ по организационному развитию НКО, 2002.

Процесс проведения оценки**1. Постановка цели**

Оценка помогает получить информацию для принятия управленческих решений, следовательно, запрос на проведение оценки исходит от лица, принимающего решения. Суть этого запроса будет связана с тем, какие именно решения требуется принять.

2. Определение задания на проведение оценки

Главной частью задания на проведение оценки является перечень вопросов, на которые необходимо ответить. (Эти вопросы должны быть логически связаны с целью проведения оценки). Заказчик формулирует вопросы задания, исходя из того, что он хотел бы узнать в результате. Обычно вопросы задания общие и немногочисленные. Напр., Каковы фактические результаты проекта? Как они соотносятся с целями проекта? Что можно считать основными достижениями проекта? Что в соответствии с планом сделать не удалось и почему? Каковы перспективы продолжения работы по окончании проекта?

3. Планирование оценки. Определение методов и инструментов для сбора и анализа информации

На этом этапе определяется, какие методы предполагается использовать для сбора и обработки информации. При этом необходимо не только выбрать метод, но и подготовить соответствующие инструменты: разработать и апробировать анкету, определить, на что обращать внимание при наблюдении, как регистрировать результаты наблюдения и т.п.

Измерение должно обеспечить:

- Достоверность
- Надежность
- Адекватность
- Точность

На этом этапе также определяется график работ.

- Определите, что именно Вы будете измерять (какой параметр)
- Определите адекватные инструменты для перевода неколичественных данных в количественные

4. Сбор информации

На этом этапе необходимо беспристрастно фиксировать факты, не пытаясь их интерпретировать. Важно сохранять непредвзятость на протяжении всего этапа сбора информации. (Главная идея разделения этапов сбора информации и анализа заключается в том, что выводы должны базироваться не на отдельных фактах, а на их совокупности).

При сборе информации могут использоваться данные мониторинга (например, сведения о количестве клиентов, их запросах, повторных обращениях, жалобах). Лучше брать данные из разных источников.

«Подводные камни»

- Измерять то, что легко измерить
- Использовать «измерители», меняющие масштаб с течением времени (напр., рубль по отношению к доллару)

5. Анализ информации

На данном этапе из разрозненных фактов составляется целая картина. На основании полученных данных делаются выводы и формулируются рекомендации. При этом важно помнить, что выводы – это ответы на вопросы задания, а не просто констатация того, что получено в результате сбора информации).

Не останавливайтесь только на последствиях, ищите причины!
Ответьте на вопрос «Почему?» прежде, чем на вопрос «Что делать?»

Таблица 15

Анализ информации

1) Факты, свидетельства →	
	← 2) Интерпретация
3) Выводы →	
	4) Рекомендации

6. Подготовка отчета. Сообщение о результатах оценки

Форма и содержание отчета о проведенной оценке определяются при согласовании задания. (Часто структура отчетов соответствует во-

просам задания). Смысл проведения оценки – получение объективного заключения, это подразумевает, что сообщение может содержать и положительные, и отрицательные моменты.

Таблица 16

Международный стандарт структуры отчета

- Титульный лист
- Содержание
- Аннотация (на одной странице – все главное, что есть в отчете)
- Введение (контекст, история)
- Цель оценки
- Задание на проведение оценки (краткое, а в приложении – полное)
- Кто участвовал в проведении оценки
- Методы
- Полученные данные
- Выводы
- Рекомендации (при необходимости)
- Заключение
- Приложение (все, что считаете нужным)

Таблица 17

Памятка

- **Организация процесса (предварительная стадия):**
 - определиться, нужно ли стратегическое планирование;
 - заручиться поддержкой внутри и вовне Центра/службы СФУ;
 - создать команду планирования;
- определиться с процессом и процедурами планирования.
- **Сбор и анализ информации о деятельности Центра/службы СФУ и внешней среде.**
- **Определение желаемого будущего, результатов, которых хотите достичь, целей, возможных альтернатив, приоритетов, формулировка конкретных стратегий.**
- **Написание и согласование стратегического плана.**
Доведение плана до персонала.
- **Написание планов деятельности на год.**
- **Разработка системы мониторинга и оценки деятельности.**
- **Выполнение плана (следовать плану + должны функционировать системы мониторинга, контроля, корректировки и оценки).**



«Люди – это ключ к эффективной работе любой организации»

Дж. Волкер

2.7. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

2.7.1. Эффективность работы и человеческий фактор

От того, насколько эффективно выстроено управление человеческими ресурсами в Центре/службе СФУ, зависит скорость и качество задач, ради решения которых Центр и создавался.

Как правило, для Центра характерна функциональная структура управления, хотя в современных условиях предпочтительнее проектная структура управления, которая представляет собой временную систему, направленную на решение конкретной проблемы. Происходит временное объединение специалистов различных профессий, из разных сфер для достижения определенной цели. Быстрое понимание и сближение целей и интересов всех участников рабочего процесса руководителем или координатором – есть кратчайший путь к повышению эффективности работы Центра.

О руководителе

Человек, находящийся во главе Центра/службы СФУ, обладает соответствующими полномочиями, что подразумевает и право контроля. Кроме того, ему необходимо не только планировать и распределять задания, но организовывать, вдохновлять, мотивировать.

Организация работы на базе команд требует особого внимания к роли и целям лидера. По мере развития команды роль лидера меняет-

ся: на начальных этапах он, как правило, играет роль учителя и наставника, а на заключительном этапе – роль фасилитатора (направляющего процесс).

Лидерство

В практике проектного подхода актуально и применение так называемого разделенного лидерства. Невозможно, а часто и нецелесообразно, чтобы роль лидера исполнял один человек на протяжении всего периода работы команды. Так, при реализации конкретного проекта часто оказывается, что его лидером в разные периоды времени должны становиться разные люди, чья компетенция наиболее соответствует данной фазе проекта. Это не означает, что лидеры, выполнив свои функции на предшествующих фазах, должны покидать команду. Они могут продолжать в ней работать, но теперь уже в роли последователей. Таким образом, одно и то же лицо должно уметь быть и лидером, и последователем, а лидерство может передаваться, как эстафетная палочка. Такой подход получил название разделенного лидерства.

2.7.2. Схема управления людьми в Центре/службе СФУ

Процесс управления человеческими ресурсами можно представить в виде следующих этапов:

1) оценка потребностей в «людях» и планирование человеческих ресурсов;

2) создание «рабочих мест» (начиная от «месторасположения», наличия оргтехники и заканчивая определением зарплаты и других видов поощрения);

3) набор и отбор персонала, заключение договоров (не забудьте и про создание кадрового резерва);

4) адаптация персонала;

5) наделение обязанностями, зонами ответственности, правами;

6) координирование и контроль;

7) обучение и развитие персонала;

8) мотивация и стимулирование;

9) мониторинг и оценка;

10) продвижение персонала, понижение, перевод, увольнение.

Оценка потребности в людях для решения задач Центра/службы СФУ и планирование набора

Прежде чем определять кадровый состав, руководителю полезно ответить на ряд вопросов:

- Какие цели стоят перед Центром/службой СФУ?

- Какой объем работы предстоит сделать в установленный срок?
- Какие компетенции, функциональные обязанности важны для достижения целей:
 - а) необходимы и достаточны?
 - б) полезны?
- Сколько времени будет затрачено на выполнение этих обязанностей?
- Какие средства, инструментарий необходимы для выполнения этих обязанностей?
- Какие человеческие (психологические) качества и характеристики желательны для успешной деятельности?
- Под какие должности/компетенции/функциональные обязанности нужно вводить штатные единицы, под какие – использовать привлеченных специалистов?
- Какие способы поощрения (не только финансового) доступны Вашему Центру/службе?
- Какие принципы и критерии Вы будете соблюдать при отборе персонала Центра/службы?
- Где (источники внутренней и внешней среды) и как Вы будете набирать «кадры» для Центра/службы?
- Кого и где Вы можете привлечь в качестве добровольцев?
- Есть ли возможность сотрудникам, добровольцам научиться во время работы чему-то новому, повысить свой профессиональный уровень?

Стоит учитывать

Привлекая людей, вам нужно сделать так, чтобы потенциальным сотрудникам, привлекаемым специалистам и добровольцам было ясно, как они «вписываются» или могут «вписаться»/быть полезными/Центру/службе. И не забудьте о возможностях стажировок и прохождения практик студентами!

2.7.3. Команда

Команда – небольшое количество человек (5-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутри-

групповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность к данной группе.

На практике часто происходит смешение двух понятий: группа и команда. А различия между ними существенные. Главное – это возникновение в команде так называемого синергетического эффекта. Его суть заключается в том, что результат усилий членов команды оказывается больше арифметической суммы тех результатов, которые могли бы получить члены команды, работая порознь.

Стоит учитывать

Группа становится командой только тогда, когда признает себя подотчетной как команда.

Любая команда изначально формируется для выполнения определенной задачи. Тип задачи (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды; перечень знаний, умений, навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля со стороны руководства. Каждый член команды играет определенную роль, выполняет определенную функцию в команде.

Признаки, характеризующие эффективную команду:

- между членами команды существует взаимосвязь;
- команда способствует более эффективной работе ее членов по сравнению с их работой в одиночку;
- притягательность команды для своих членов;
- не обязательно существует постоянный лидер;
- члены команды заботятся друг о друге и обучают друг друга;
- члены команды ободряют и поддерживают лидера;
- отношения между членами команды характеризуются высоким уровнем доверия.

Команда будет эффективной, если создать и поддерживать следующие условия:

- четко определять и ставить цели и задачи, которые должны не только пониматься, но и приниматься;
- обсуждать задачи, мероприятия, в которых участвуют все члены команды;
- давать возможность выражать свои идеи, чувства;
- по возможности принимать решения, которые основываются на согласии, а не на голосовании большинства;
- не только не подавлять, но и поощрять проявления инициативы, творческого подхода к решению задач.

Команда не эффективна и нуждается в реформировании, если существует:

- неограниченное господство руководителя/лидера;
- ограниченная коммуникация;
- неравное участие и неэффективное использование человеческих ресурсов;
- наличие очень жестких групповых норм и процедур или, наоборот, их полное отсутствие;
- враждующие подгруппы;
- разногласия и потенциальные конфликты;
- отсутствие инициативы, творчества при решении проблем, достижении цели.

Этапы построения команды¹⁰

I. Формирование

Эффективное поведение лидера: «Вводные» мероприятия. Ответы на вопросы. Выработка оснований для взаимного доверия. Формирование модели ожидаемого поведения. Прояснение целей, правил, процедур и ожиданий.

II. «Бурление»

Эффективное поведение лидера: Укрепление видения перспективы. Порождение у членов команды приверженности ее целям. Эффективное посредничество. Обеспечение признания достижений команды и ее отдельных членов.

III. Выработка норм

Эффективное поведение лидера: Помощь в распределении ролей между членами команды. Демонстрация поддержки членам команды. Обеспечение обратной связи. Формулирование видения перспективы для членов команды.

IV. Функционирование

Эффективное поведение лидера: Поддержка одновременно постепенного совершенствования и инноваций. Закрепление культуры качества в работе команды. Обеспечение регулярной обратной связи. Помощь команде в предотвращении возврата к пройденным стадиям развития.

V. Расформирование команды (после достижения ею поставленной цели)

¹⁰ С. Филонович «Лидерство и практические навыки менеджера».

Необходимость в этом определяется тем обстоятельством, что участники команды, завершающей работу, с высокой вероятностью будут задействованы в других командах. *Эффективное поведение лидера:*

- провести с участниками обсуждение их опыта командной работы;
- отметить причины достигнутых результатов;
- выявить неудачи и использованные способы преодоления их последствий;
- прояснить ролевую структуру команды на каждом этапе ее существования.

Стоит учитывать

Факторами, оказывающими влияние на сплоченность людей, работающих в одной команде, являются:

- численность группы, постоянство состава, совместимость;
- «рабочее окружение» (вид и сложность целей-задач, условия труда, место работы, «рабочее» пространство, коммуникации, технологии);
- организационные факторы (управление и лидерство, личностные качества руководителей, успех, внешние связи);
- стадия группового развития (формирование, нормирование, исполнение).

2.7.4. Распределение ролей между сотрудниками Центра/службы

Важный этап – найти каждому наилучшее применение и расставить всех «по своим местам». Основное правило при этом – соблюсти баланс профессиональных и личностных характеристик сотрудников требованиям функциональных позиций, а также учесть способность работать в команде.

В организациях социальной сферы не всегда срабатывают принципы набора и отбора, оценки персонала, характерные для организаций бизнеса. Тем не менее, можно выделить инструменты, которые полезны и для повышения отдачи от сотрудников.

Так, одной из самых простых и наглядных методик соответствия сотрудника Центра/службы реализуемому направлению деятельности является «профиль соответствия». Суть методики: составляется список качеств и умений (может быть и ресурсов), которые должны быть присущи сотруднику, выполняющему определенную функцию. Далее формируется таблица, где левая колонка представляет собой список качеств и умений, а в правых колонках будут фиксироваться числовые значения выраженности данных качеств и умений у «идеального»

сотрудника на данной должности и у реальных людей (например, по 10-балльной или 5-балльной шкале). Далее составляется «идеальный» профиль соответствия (точки по шкале градаций соединяются линиями), с которым сравниваются данные (степень обладания теми или иными качествами и навыками) сотрудников, претендующих на реализацию этого направления деятельности.

Стоит учитывать

Руководителю Центра/службы важно стараться находить и скрытые нереализованные ресурсы сотрудников. А при необходимости – привлекать людей с «нужными» качествами из внешней среды.

Сотрудники Центра/службы помимо функциональных ролей, определяемых компетенцией в определенной области, при выполнении работы играют еще и социальные роли, которые определяют, как влияет данный член команды на процесс выполнения работы. Так, английский исследователь М. Белбин выделил 9 социальных ролей членов команды¹¹:

Таблица 18

Десять социальных ролей членов команды

Роль	Описание роли
«Мыслитель»	Обладает богатым воображением, новатор, характеризуется повышенной креативностью
«Исполнитель»	Претворяет идеи в практические действия, вносит упорядоченность в деятельность команды
«Доводчик»	Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью и своевременно
«Оценщик»	Исповедует беспристрастный, критический анализ ситуации
«Исследователь ресурсов»	Владеет искусством переговоров и эффективных коммуникаций
«Формирователь»	Ориентирует на решение поставленной цели, побуждает коллег работать интенсивнее
«Коллективист»	Гармонизирует отношения в команде и устраняет разногласия
«Координатор»	Четко формулирует цели, социальный лидер
«Специалист»	Обладает редко встречающимися навыками и умениями

Один и тот же человек может играть одновременно несколько ролей. Чем шире спектр ролей, которые способен сыграть в команде человек, тем лучшим командным «игроком» он является.

¹¹ Belbin R.M. Team Roles at Work. – London, 1993.

2.7.5. Формализм или неформальность?

Люди в одной команде связаны друг с другом личными «отношениями и симпатиями», нормами и ценностями. *Неформальные отношения*, которые таким образом возникают, часто имеют гораздо большее значение для людей, чем формальные рабочие отношения. Поведение, которое люди склонны проявлять в таких ситуациях, может отличаться от рационального. Для него характерны спонтанность, непосредственность, открытость, взаимное доверие и личный интерес. Кроме того, возникает желание использовать практически все (одежду, терминологию, символы) для усиления ощущения общности.

Стоит учитывать

Центр/служба может предоставлять своим участникам такую возможность.

Проблемы в команде между людьми, имеющими эмоциональный характер, связаны с предубеждениями, с вопросами признания и доверия, с личными отношениями.

Деловые отношения чаще связываются с решением организационных вопросов: определение цели, распределение ресурсов, разработка структуры и процедур. Распределение обязанностей и специализация способствуют возрастанию взаимозависимости. Проблемы, возникающие при деловых отношениях, имеют скорее логический характер. Они могут иметь под собой самые разные причины: неясные приоритеты, неадекватные коммуникативные навыки, недостаточно полный обмен идеями, неясность задач, несовершенная координация.

Стоит учитывать

Чтобы максимально предотвратить возникновение проблем в деловых отношениях, налаживайте с самого начала регулярный эффективный информационный обмен между сотрудниками, и удостоверьтесь, что ВСЕ сотрудники одинаково понимают то, зачем они объединились вместе.

2.7.6. О коммуникации

Руководство Центра/службы должно позаботиться о системе мер, информирующих сотрудников о том, что важно для эффективной деятельности. Организовывать коммуникационные потоки необходимо в трех направлениях: вверх, вниз, по горизонтали. Это могут быть встречи или электронные «площадки» для общения, где можно внести ясность в понимание существующей ситуации, отвечать на вопросы. При этом важно способствовать уменьшению двусмысленности и

сложности информации, направляемой сотрудникам. Руководителям необходимо разъяснять и самим интерпретировать данные, которые могут неправильно истолковываться или вызывать замешательство. Иногда полезно анализировать, насколько серьезно «фильтруется» информация, кем, в связи с чем, как это минимизировать.

Полезно организовать информирование всех сотрудников, связанное с ориентацией по ценностям, стратегии и видению перспектив. Причем предоставлять данную информацию, даже если они ее не запрашивают.

Важно регулярно собирать обратную связь и у представителей заинтересованных сторон (например, у целевой группы, на которую ориентирована деятельность Центра/службы: потенциальных и состоявшихся родителей, детей).

О взаимоотношениях руководителей и подчиненных

Наиболее часто руководитель допускает следующие ошибки:

- дает нечеткие указания;
- заставляет подчиненных ждать;
- вмешивается в их работу.

Поэтому лучше потратить необходимое время на уточнение указаний, что улучшит работу в целом. Тот, кто дает поручения, должен быть уверен, что его коллега точно понимает:

- 1) что от него ждут;
- 2) степень своей ответственности и какая власть/какие права ему даются;
- 3) срок выполнения задания.

Если сотрудник выполняет свои обязанности недостаточно хорошо, то важно выяснить причины, ответив на ряд вопросов:

- Обладает ли он необходимыми ресурсами для выполнения работы?
- Имеет ли он соответствующие навыки, способности, знания?
- Понимает ли он свой вклад и свою результативность?
- Что можно сделать для решения данной проблемы?

По возможности необходимо помогать сотрудникам самим обнаруживать «пробелы и перекося» в сферах их личной ответственности; определять шаги, которые позволят им преодолеть сложности.

Стоит учитывать

Обретение «зрелости» достигается проще, если сотрудникам приходится самим устанавливать точные стандарты и проводить самооценку того, в какой мере они им соответствуют.

При этом не стоит прибегать к дисциплинарным мерам на базе личностных или неподдающихся контролю характеристик (например, возраста, пола), не стоит отчитывать сотрудников публично. Полезно создавать атмосферу уверенности в том, что из ошибок обязательно должны извлекаться полезные уроки.

Желательно привлекать сотрудников к выявлению проблем, сложных ситуаций и возможностей, а также к обсуждению того, как решать возникающие проблемы, как довести задуманное до конца, кого сделать ответственным за ту или иную задачу и т.п. Для руководителя важно сформулировать требования к личной инициативе сотрудников, ожидания ее проявления.

Нужно находить способы давать сотрудникам Центра/службы «проявить себя». Необходимо добиться участия всех «ключевых игроков», стремиться «заразить» их своей уверенностью. В свою очередь, «зараженные ключевые игроки» пустят «круги по воде» – уверенность, энтузиазм дойдут практически до каждого в Центре/службе и заинтересованных сторон.

В общении с сотрудниками руководителю полезно придерживаться подхода «личной заботы»: говорить, как высоко ценятся их усилия, насколько они ценны для Центра/службы, детей, принимающих семей. Хорошо держать в памяти («напоминалках») даты рождения сотрудников, личных праздников и знаменательных событий. Своим отношением, поведением необходимо подавать пример следования убеждениям, ценностям, нормам, принципам формируемой организационной культуры; поддерживать позитивное отношение к деятельности Центра/службы. Позитивная энергия в целом в значительной мере зависит от личного настроения и поведения лидера.

В проблемных ситуациях или в случаях несогласия между сотрудниками полезно поддерживать общение, в большей степени полагаясь на описание ситуации, чем ее оценку (лучше говорить о том, что произошло, какова Ваша реакция, какие могут быть последствия, какие решения Вы предлагаете). Важно не давать втянуть себя в конфликт; не принимать ничью сторону; избегать превращения конфликта в «стычку личностей»; концентрировать внимание на спорных вопросах и помогать находить альтернативные решения (как известно, безвыходных ситуаций не бывает).

2.7.7. Делегирование полномочий

Существует миф о том, что руководитель, передающий дела другим, снимает с себя ответственность и освобождается от беспокойства.

Но дача указаний другим не является гарантией спокойствия. Окончательная ответственность постоянно и неизбежно лежит на высшем руководстве.

Умение руководителя передавать дела другим имеет большие преимущества, например:

- освобождает время для более важной работы;
- развивает инициативу, опыт, знания и компетентность подчиненных;
- перемещает внимание с того, что он может сделать сам, на то, что должен контролировать;
- устанавливает уровень, на котором принимаются решения.

Таким образом, умение поручать дела другим – это существенный инструмент руководителя. Но, несмотря на это, многие пользуются им очень неумело.

Почему те, кто должен передавать дела другим, не хотят этого делать?

- Желание действовать, а не руководить.
- Заблуждение по поводу того, что «я сам сделаю это лучше».
- Недостаток опыта в работе или в умении давать поручения другим.
- Неуверенность в себе.
- Неуверенность в своих подчиненных.
- Нежелание допускать ошибки.
- Стремление к совершенству, ведущее к слишком сильному контролю.
- Неумение передавать полномочия в зависимости от обязанностей.
- Неясность поставленных целей и неумение их объяснить.
- Недостаток организованности.
- Неумение установить эффективный контроль и доводить его до конца.
- Страх, что тебя «невзлюбят».

Почему «противодействуют» те, кому передают дела?

- Отсутствие компетентности.
- Недостаток опыта.
- Слишком большая зависимость от руководителя.
- Нежелание брать на себя ответственность.
- Неорганизованность.
- Перегруженность работой.

Противодействие ситуации.

- Срочность, которая не оставляет времени на объяснения (напр., управление в состоянии кризиса).
- Путаница в распределении обязанностей и полномочий.
- Обстановка нетерпимости к ошибкам.
- Политика, определяемая одним человеком.
- Нехватка штата.

Таблица 19

Что можно делегировать?

<i>Да</i>	<i>Нет</i>
Рутинную работу	Установление целей, принятие решений по выработке политики организации
Специализированную деятельность	Контроль результатов
Частные вопросы	Руководство сотрудниками, их мотивация
Подготовительную работу	Задачи высокой важности или высокой степени риска, задачи строго доверительного характера
Средне- и долгосрочные задания из сферы Вашей деятельности, которые могут мотивировать сотрудника и способствовать его профессиональному росту	Актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки

Правила грамотного делегирования:

- делегируйте заблаговременно;
- делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников;
- делегируйте с учетом необходимости мотивации и стимулирования своих сотрудников;
- по возможности делегируйте задачу целиком (а не в виде частичных изолированных заданий);
- однородные задачи делегируйте по возможности одному и тому же определенному сотруднику;
- удостоверьтесь в том, может ли соответствующий сотрудник взяться за задачу;

- передавайте вместе с задачей полномочия и «компетенцию»;
- удостоверьтесь, что делегированное поручение принято правильно;
- крупные и важные задачи поручайте приказным путем, если необходимо – в письменной форме;
- обеспечьте сотруднику доступ к необходимой информации;
- избегайте того, чтобы без веских причин вмешиваться в рабочий процесс;
- потребуйте от сотрудника отчета через установленные промежутки времени о том, как продвигается дело;
- контролируйте конечные результаты;
- конструктивно хвалите и критикуйте.

Несколько советов для делегирования полномочий:

- для руководителя
 - подобрать подходящих сотрудников,
 - распределить сферы ответственности,
 - координировать выполнение порученных задач,
 - стимулировать подчиненных,
 - осуществлять контроль рабочего процесса и результатов,
 - давать оценку своим сотрудникам (хвалить и конструктивно критиковать),
 - пресекать попытки обратного делегирования;
- для подчиненных
 - самостоятельно осуществлять делегированную деятельность и принимать решения под свою ответственность,
 - своевременно и подробно информировать руководителя,
 - заботиться об обмене информации с коллегами, координировать свою деятельность,
 - повышать квалификацию.

Делегирование важно как для руководителя, так и для подчиненных! Чем более высокое место в служебной иерархии занимает руководитель, тем больше времени он должен тратить на руководящую деятельность, и тем меньше – на исполнительскую.

2.7.8. О внутренней отчетности

Полезно разработать и ввести в действие систему мониторинга, которая позволит знать, насколько деятельность каждого сотрудника соответствует задуманному. Это удобно делать при помощи регуляр-

ной внутренней отчетности. Однако нужно заранее договориться, кто и перед кем отчитывается, какая именно информация и в каком виде необходима в отчете.

Стоит учитывать

Не следует собирать слишком много данных! Нет необходимости требовать отчетов, если они не используются.

В понимании ситуации всеми сотрудниками могут помочь графические блок-схемы ключевых процессов деятельности Центра/службы. Периодически желательно собирать вместе всех, кто вовлечен в эти процессы (все заинтересованные стороны), чтобы проанализировать перекосы, выявить не представляющие ценности дополнительные работы, получить полное представление о препятствиях на пути к успеху и наметить необходимые улучшения.

Желательно фасилитировать групповые процессы всех уровней: от совещания до обсуждений в рабочих группах. В задачи фасилитатора мероприятия входит:

- определить цель собрания;
- разработать повестку/план;
- заранее извещать о времени начала и конца мероприятия;
- важную информацию предоставлять заранее;
- требовать подготовки от каждого участника;
- стремиться к тому, чтобы высказывались все присутствующие;
- не позволять фокусу внимания уходить в сторону от предмета встречи;
- в конце встречи подвести итог и ознакомить с дальнейшими планами.

2.7.9. Об организационной культуре

В управлении человеческими ресурсами полезно уделить внимание развитию организационной культуры. В данном случае под организационной культурой понимается комплекс убеждений, ценностей, норм и правил поведения, отношений, внешних атрибутов, принимаемых и разделяемых сотрудниками, задающих ориентиры поведения, благодаря которым Центр/служба достигает успеха.

Культура объединяет все виды деятельности и все взаимоотношения внутри Центра/службы и вовне, она создает образ, помогает концентрировать усилия на главных стратегических направлениях, формирует лояльность и приверженность сотрудников, в конечном итоге, способствует успешности организации. Одним из ключевых моментов

являются использование скрытых резервов человека, поиск уникальных качеств каждого и использование их ради достижения поставленных целей.

Процесс формирования организационной культуры связан с установлением определенного типа отношений между сотрудниками – это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования, при котором происходит формирование ценностей, традиций, устанавливаются нормы поведения, ритуалы, система коммуникаций, язык общения, система мотивации и т.п.

Подходов к типологизации и диагностике организационных культур существует великое множество. Для примера рассмотрим лишь один из них, предложенный С. Фроловым. В зависимости от особенностей отношений внутри организации в нем различают четыре типа культуры:

1. «Клубная» культура (культура «паутины») характерна для централизованных структур. Нормы ориентированы на указания из центра, от одного руководителя, причем важны только властные линии. Руководитель – непререкаемый авторитет. Основной тип сотрудников – «ведомые». Большая часть отношений основана на доверии, а не на проверках.
2. «Храмовая» культура. Четкое различение ролевых требований (где «колонны» – функции и подразделения – существуют относительно автономно и соединяются у «крыши» – высшего управленческого органа, как правило, коллегиального). Основа – стабильность и предсказуемость.
3. «Целевая» культура. Схема управления представляет «сеть» – ресурсы стягиваются из различных «частей» организации, фокусируясь на решении определенной проблемы/задачи. Ориентир не на статус начальника, а на специалистов-экспертов. Ценности – энтузиазм, креативность, свежесть взглядов.
4. «Точечная» культура. Помогает достигать индивиду своим целям, кластер индивидуальных звезд. Данный тип культуры более характерен для профессиональных ассоциаций, объединений.

На организационную культуру влияет внешнее окружение: общие социально-экономические условия, особенности проблематики, которой занимается Центр/служба и др. Но, прежде всего, на формирование организационной культуры оказывают влияние такие факторы, как миссия, цели и стратегия развития; характер и содержание рабо-

ты; квалификация, образование, общий уровень развития сотрудников; личность руководителя.

2.7.10. Мотивация и стимулирование сотрудников

Любой сотрудник должен иметь определенную мотивацию для своей деятельности. Часто случается, что сотрудники с меньшей квалификацией, опытом, но обладающие высокой мотивацией, более ответственны и работают успешнее, нежели высокопрофессиональные, но немотивированные коллеги.

Мотивы сотрудников можно очень условно разделить на 4 группы:

- 1) статусность, должность, уровень ответственности, полномочия, авторитет, повышение зарплаты;
- 2) повышение профессионализма, компетенции, желание развиваться;
- 3) «чувство семьи», принадлежность к сообществу, корпоративный дух, возможность донести свое мнение до высшего руководства, до других коллег;
- 4) альтруизм, чувство справедливости, сопереживание, небезразличие.

Стимулировать сотрудников Центра/службы высокой зарплатой маловероятно в сегодняшних российских реалиях. Поэтому можно выделить следующие методы стимулирования:

- обеспечение причастности к общему делу и его результатам (придание смысла и ценности);
- демонстрация значимости выполняемой работы и перспектив;
- предоставление возможности для самореализации, творчества;
- выражение доверия;
- признание заслуг, достоинств, статуса;
- обучение;
- эмоциональная поддержка, создание благоприятного рабочего климата, формирование подходящего типа организационной культуры;
- общение;
- материальное поощрение и др.

Важно отдавать должное и награждать отличившихся сотрудников, проводить общие мероприятия, в том числе обучающие. Это не только сплочивает, но и дает каждому сотруднику ощущение собственной значимости, возможность профессионального и личного роста, повышение ответственности и результативности.

Желательно укреплять полномочия сотрудников Центра/службы, помогать им получать больший доступ к важной и необходимой им информации, обретать больше самостоятельности в работе, видеть значимость результатов своей работы. Важно «превращать учеников в учителей», а именно – предоставлять сотрудникам возможность не только обучаться, но и передавать обретенные знания и навыки другим. При этом не забывать поощрять расширение/углубление знаний, навыков и распространение «добываемой» в процессе обучения информации.

Не стоит забывать высказывать доверие к профессиональному потенциалу сотрудников и использовать на благо Центра/службы, членов принимающих семей и решения проблемы социального сиротства их профессиональные, творческие ресурсы и связи.

2.7.11. Обучение и развитие сотрудников

Развитие сотрудников – важнейший элемент стратегии эффективно действующего Центра/службы. *Системный подход к обучению позволяет учесть как стратегические, так и текущие планы организации, прогнозировать перспективы развития.* Это возможно тогда, когда выдерживается последовательность действий:

1 этап – анализ, определение потребностей в обучении (здесь необходимо понять, кого, чему, когда и как учить);

2 этап – непосредственно обучение;

3 этап – мониторинг/оценка эффективности обучения (одна из основных задач этого этапа – понять, в какой степени участники обучения используют знания и навыки, которые они получили в результате обучающих мероприятий).

Как понять, велика ли потребность в обучении? Мониторинг ежедневной деятельности – ключевой момент системного подхода к обучению персонала. Эта задача решается непосредственными руководителями. Только наблюдая за работой подчиненных, можно определить, что они делают хорошо, а что им надо «подтянуть/развить». Так формируется очередной «запрос» на обучение, корректируется план развития конкретного сотрудника.

Кроме того, оценить актуальность обучения могут помочь процедуры, называемые оценкой или аттестацией – мероприятие, где сотрудники получают возможность проявить себя, и в процессе которого руководитель получает четкое представление о сильных и слабых сторонах имеющихся в Центре/службе человеческих ресурсов.

Стоит учитывать

Параллельно эта процедура позволяет понять мотивацию, ценностную ориентацию, интересы сотрудников, а значит – подобрать для них соответствующие методы стимулирования.

На основе результатов оценки в человеческих ресурсах можно устанавливать и корректировать квалификационные требования/функциональные обязанности, грамотно планировать мероприятия по обучению.

Что может дать обучение? Одним из его результатов для руководителей Центров/служб, например, может стать способность увидеть под другим углом решаемые ими проблемы и готовность находить более эффективные решения. Для повышения отдачи от обучения руководителей важно оказывать им помощь в понимании собственного отношения к работе, ценностей и приоритетов, а также в преодолении защитного поведения, мешающего изменять ставшие неэффективными образцы поведения. Как правило, каждое обучение заканчивается мониторингом и оценкой усвоенных знаний и навыков.

Высокая отдача от обучения возможна в том случае, когда факторы, влияющие на эффективность обучения, будут под постоянным контролем. Следует иметь в виду, что эффективное обучение невозможно как без деятельной поддержки руководителей, так и без желания и ответственности самих обучающихся. Чем более тщательно будут определены потребности в обучении, тем лучше содержание и формы обучения будут соотносены с целями и задачами Центра/службы.

Обучение считается эффективным, если происходят положительные изменения в личности, в деятельности Центра/службы, во внешней среде, на которую «работает» организация.

Отдельно стоит сказать про обучение новых сотрудников. В процессе этого первичного обучения человек знакомится с особенностями деятельности и функционирования Центра/службы, его структурой, со спецификой своей работы и, наконец, с правилами общения, поведения, принятыми в организации. Это так называемый процесс адаптации нового сотрудника. Процедуры адаптации нового сотрудника призваны облегчить «вхождение» новых сотрудников. Специальная процедура введения нового сотрудника может способствовать снятию большого количества проблем. Информация о том, как организован процесс адаптации новых сотрудников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Вместо заключения

Из всех организационных ресурсов именно «человеческий ресурс» («человеческий капитал») стал ресурсом, скрывающим наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования и развития Центра/службы.

В качестве основных причин, снижающих эффективность работы Центра/службы, можно выделить:

- неоптимальное распределение ответственности между сотрудниками;
- коммуникационные сбои или отсутствие системы оперативного информационного обмена;
- недостаточное внимание к значению развития и обучения сотрудников и других заинтересованных сторон.



2.8. УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕННОСТЯМ

Ценностью можно назвать то, что обладает особой важностью для человека, и то, что он готов оберегать и защищать от посягательств и разрушения со стороны других людей. Свои личностные ценности есть у каждого человека. Среди этих ценностей есть уникальные, характерные только для данного индивида, и ценности, которые объединяют его с определенной категорией людей. Например, свобода творчества, инновационные идеи, уважение интеллектуальной собственности – характерны для творческих людей. Есть ценности, которые важны для всех людей и имеют общечеловеческое значение, например мир, свобода, благополучие близких, уважение и любовь. Наличие общих ценностей помогает людям понимать друг друга, сотрудничать и оказывать помощь и поддержку. Отсутствие общих ценностей (объективное или субъективное) или противоречие ценностей разделяет людей по лагерям, превращает их в оппонентов, соперников и противников. Поэтому современная теория и практика менеджмента уделяет серьезное внимание вопросам управления ценностями.

2.8.1. Жизненные ценности

Мужество, решительность, упорство, преданность... Когда Роз Перо проводил волнующий брифинг в Далласе, он видел, как все эти чувства отражались на лицах людей, которых он специально отобрал для необычной миссии по спасению людей. В самом начале 1979 года в Иране

волнения среди гражданского населения и антиамериканская истерия приобрели характер эпидемии лихорадки, а за два дня до этого в Тегеране без всяких объяснений были брошены в тюрьму двое управляющих компании Перо. Установленная сумма залога за них составляла *13 миллионов долларов*.

После того как дипломатические переговоры на высшем уровне не дали никаких результатов, Перо понял, что остался только один способ освободить его служащих. И что он должен сделать это сам. Будучи вынужден воспользоваться знаниями и опытом легендарной армии генерала Артура Симонса, чтобы возглавить этот дерзкий налет, Перо быстро собрал великолепную команду из своих высших административных работников для организации побега из тюрьмы своих служащих. Он выбрал этих людей, поскольку все они бывали в Тегеране и имели опыт военной подготовки. Он назвал свою команду «Орлы», что означало: «птицы высокого полета, умеющие использовать инициативу, доводить дело до конца и выдавать результаты, а не прибегать к оправданиям»¹².

Если бы они победили, награда была бы большой, но риск был еще больше: эта миссия не была никем санкционирована, и можно было ожидать не только провала операции, но и гибели. Что же побудило Роза Перо мобилизовать все свои ресурсы, пойти на такой риск и пренебречь исключительно неблагоприятными условиями? То, что он был из тех людей, которые живут в соответствии со своими принципами. Мужество, верность, любовь, обязательства и решительность – вот какие ценности заставили его проявить такую заботу о своих попавших в беду товарищах и ставшую легендарной силу воли. Эти же самые ценности дали ему в свое время энергию, благодаря которой он создал компанию EDS («Электроник Дейт Системс Корпорэйшн»), которая с первоначального вложения в одну тысячу долларов выросла во всемирно известное предприятие с оборотом в миллиарды долларов. Он достиг таких высот благодаря своей способности правильно оценивать и выбирать людей. Он делал это на основе строгой системы оценок и знал, что, окружив себя нужными людьми – такими, которые руководствовались в жизни достаточно высокими принципами, – ему останется только позволить им делать свое дело, а самому уйти с дороги.

И теперь ему представлялся случай в последний раз проверить этих людей, воззвав к их самым высоким чувствам и попросив собрать все свои силы, чтобы спасти членов «семейства» корпорации. Историю

¹² Фолст К. На крыльях орлов. – Нью-Йорк: Пингвин, 1989.

проведения этой операции можно прочесть в книге: «*На крыльях орлов*». Достаточно сказать, что, несмотря на немислимые препятствия, героическая миссия Перо по спасению его служащих увенчалась успехом и позволила вернуть домой наиболее ценное достояние компании – ее людей.

Ценности определяют каждое наше решение и, следовательно, нашу судьбу. Тот, кто знает свои ценности и живет в соответствии с ними, становится лидером общества. Такие люди являются примером для детей – от детской до высшего учебного заведения. Если мы хотим достичь уровня наибольшей наполненности жизни, то должны решить для себя, *что* мы ценим больше всего в жизни, *что* считаем для себя наивысшими ценностями, а затем взять обязательство жить в соответствии с ними каждый день. К сожалению, в современном обществе так поступают очень немногие. Часто у людей нет даже ясного представления о том, что для них важно.

Без преувеличения можно сказать, что **во всех сферах жизни система ценностей является тем фундаментом**, на котором всё и стоит! И от того, насколько система ценностей человека близка к естественной, природной, настолько счастлива его жизнь и, конечно же, успешна его деятельность.

Система ценностей, как и всё в жизни, зависит от состояния сознания человека. Как мы думаем, так мы и живём. Для кого-то в системе ценностей существует только набор конкретных, материальных вещей: еда, одежда, жильё, деньги. Для другого, это вообще не является существенным, он живёт только духовными ценностями. Люди индивидуальны, и у каждого свой взгляд на жизнь, но есть основополагающие вещи, которые значимы практически для всех. Вот вначале поговорим о ценностях, важных для большинства людей.

Мало кто задумывается о том, что значат для человека отношения с людьми. А ведь наиболее полное раскрытие себя, а значит и выполнение задачи на Земле может произойти именно в *отношениях* человека с себе подобными. **Отношения – самое важное в нашей жизни.** Многие находятся в заблуждении, что они трудятся, совершают какие-то дела для достижения каких-то целей, «просто общаются», «случайно» оказываются в одном коллективе, в одном пространстве, «случайно» влюбляются, а на самом деле – все жизненные комбинации выстраиваются, в первую очередь, для главного – для построения отношений, а через них – для развития человека.

Вначале мы предлагаем рассмотреть наиболее распространённый набор ценностей, который важен для большинства людей. В этом наборе присутствуют: муж, жена, семья, дети, родители, работа, друзья, материальный достаток, увлечения. Согласитесь, что этот набор интересен, как минимум, 90% населения. И практически никогда вы не услышите такой ответ: «Самый любимый для меня человек – это я!».

Люди боятся говорить о любви к себе. Для человека, воспитанного в духе коллективизма и тотального государства, такой ответ часто не укладывается в голове, а если и мелькнёт подобная мысль, то будет задушена страхом оказаться эгоистом.

После любви к себе, близким, к родине, на пятом месте в иерархии жизненных ценностей человека находится его творческая реализация в социуме, проще говоря, – его деятельность, работа. Опять же, уточню – именно здесь он находится в естественной системе ценностей, на пятом месте! Не по времени, отдаваемому работе, а по месту в душе, по значимости в сознании. А что мы видим в реальности? Большинство людей работе отдают значительно больше не только времени и сил, но и любви. Довольно часто работа выходит на первый план в системе ценностей. В таком случае человек может добиться больших результатов, но при этом может потерять здоровье, семью, детей и даже жизнь. Есть даже такое выражение: «Сгорел на работе» – это как раз о таких людях.

2.8.2. Управление по целям и по инструкциям

Успешная организация – это агент непрерывных изменений. Управление подразумевает, что организационные изменения должны быть рациональными. Иначе говоря, менеджеры должны продумывать и планировать адекватные механизмы изменений организации.

Рациональность управления связана с принятием решений об изменениях. Изменения есть результат стратегии руководства, а не аффективных или импульсных реакций.

В настоящее время модели рационального принятия решений об изменениях связаны либо с созданием образов будущего – целевых состояний организации (управление по целям), либо с образами процессов, моделями поведения сотрудников организации (управление по инструкциям). Парадигма управления по инструкциям разрабатывалась в работах Фредерика Тейлора и Макса Вебера, создателями тео-

рии управления по целям принято считать Рассела Акоффа и Питера Дракера.

Альтернатива – управление по ценностям.

Пионерами этого подхода являются Том Питерс и Роберт Уотермен, авторы знаменитой книги «В поисках эффективного управления». Выстраивая концепцию 7С, в центре которой находятся корпоративные ценности, авторы рассматривают их как ресурс развития организации.

Наша задача состоит в том, чтобы наметить инструментальное решение вопроса об управлении по ценностям, обсудив постановку системы такого управления в современной российской некоммерческой организации.

Что такое ценность?

Для того, чтобы обозначить управление по ценностям как альтернативу управлению по инструкциям и управлению по целям, необходимо показать сходства и различия понятия «ценность» с понятиями «цель» и «инструкция» с точки зрения использования их как инструментов развития организации.

Таблица 20

Сходства и различия характеристик и инструкций целей и ценностей

Характеристика	Инструкция	Цель	Ценность
Степень формализации и предъявления в организации	Высокая – инструкции должны быть написаны	Высокая – цели должны быть четко поставлены	Низкая – ценности явно не предъявляются
Субъективность, связь с точкой зрения руководства или лидеров	Низкая – руководители выполняют инструкции	Высокая – руководители ставят цели	Низкая – руководители эксплуатируют ценности
Метафоричность языка управления, эксплуатация мифологием культуры	Низкая – инструкции конкретны и рациональны	Высокая – цели должны притягивать	Высокая – ценности переживаются
Эмпатия сотрудников в процессы организации	Низкая – инструкции диктуют алгоритмы	Средняя – цели либо навязываются, либо вовлекают сотрудника в организацию	Высокая – ценности рассыпаются при отсутствии вовлеченности сотрудника в организацию

Характеристика	Инструкция	Цель	Ценность
Способность менять ценности человека в организации	Высокая – инструкции равнодушны к ценностям человека	Средняя – цель оправдывает ценность	Низкая – процесс изменения ценностей плохо управляем
Способность менять образцы поведения и цели	Низкая – инструкции дают образцы	Высокая – цели оправдывают средства	Высокая – ценности оправдывают средства
Конвенциональность – необходимость в признании и согласовании	Низкая – инструкции навязывают	Низкая – цели надо разделять	Высокая – без признания и конвенции нет ценности
Иерархичность структур управления	Высокая – если нет иерархии, нет организации	Высокая – существуют те, кто ставит цели, кто их контролирует, и кто их осуществляет	Низкая – существуют только два уровня иерархии – те, кто разделяют, и те, кто не разделяют ценности организации
Аффективность	Низкая – инструкции не эмоциональны	Средняя – цели апеллируют к аффектам, но не эксплуатируют их	Высокая – ценности переживаются лично и эмоционально
Нахождение во времени	В прошлом инструкция кем-то написана	В будущем цель кем-то поставлена	В настоящем ценность есть актуальное переживание

Ценность, как и инструкция, имеет нормативно-регулирующий характер с точки зрения управления в организации, но, в отличие от инструкции, низко формализована и требует аффективного непосредственного признания, культурной легитимности со стороны сотрудников.

В нормативном регулировании поведения ценность похожа на цель, но, в отличие от цели, она не может быть задана волей руководства или лидерской группы, а сопряжена со свободным признанием.

Инструкция и цель требуют в первую очередь значения – конкретных знаков и языков для их задания, ясных поведенческих критериев по их постановке. Ценность требует смысла – признания набора действий и суждений как аффективных жизненных переживаний, формирующих человека и организацию.

Ценность имеет рациональные и иррациональные стороны.

С точки зрения рационального рассмотрения, принятие и трансляция ценности фиксируются и консервируются в формальных организационных документах – кодексах поведения, этических принципах и договорах. Но эта фиксация – лишь «вершина айсберга» ценности. «Подводной частью» являются артефакты организационной культуры – эмоционально и аффективно создаваемые «само собой разумеющиеся вещи», выступающие как регуляторы ежедневного поведения и постановщики целей.

Таким образом, можно представить себе управление по ценностям как самодостраивание сотрудниками инструментов управления (инструкций, целей, задач и их решений), исходя из набора нежестких (образных, метафорических, аффективных) ценностных представлений.

2.8.3. «Управление по ценностям» как предмет управления проекта по развитию организации

Проект по организационному развитию, направленный на постановку системы управления по ценностям, может включать в себя традиционные компоненты:

- выявление уже сложившейся в организации системы ценностей;
- создание четкого механизма соотнесения системы ценностей корпорации с системой ценностей конкретного работника (социализация сотрудников, институционализация ценностей, изготовление «наблюдателя» ценностей);
- сценарирование путей развития системы ценностей с точки зрения интересов организации и общества.

Выявление сложившейся в организации системы ценностей может происходить методом интервью. С его помощью выявляются:

- ценностные слова, метафоры и образы, которые в сознании работников устойчиво связаны со сложившимися ценностями;
- образ времени организации, метафоры ее рождения, функционирования и изменений в иерархии прошлое – настоящее – будущее;
- происхождение ценностей (группы внутри организации, которые явились инициаторами ценностей).

В результате анализа выявленных ценностей необходимо определить их адекватность с точки зрения выживания организации на рынке. Качественную интерпретацию полученных данных можно осуществить с помощью концепций «рационального мифа» организации и мифодизайна.

2.8.4. Организации, управляемые по ценностям: феномены постсоветского пространства

Создание и развитие новых организационных форм может происходить благодаря изменению функционирующей в обществе системы ценностей.

Так, 90-е годы XX века стали временем радикального изменения системы ценностей в российском обществе. Ценности, декларируемые государством, стали неактуальны для большей части населения и не находили применения на практике. Возник ценностный вакуум, который успешно замещался организационными ценностями сетевых организаций и тоталитарных сект. Люди, оставшиеся без работы и уверенности в жизни, цеплялись за сетевые организации, сулившие сразу весь набор благ и ценностей – здоровье, деньги, полезный труд.

Организационные ценности диктуются как универсальные, организация не ставит границ между личным и корпоративным.

Эта структурная особенность системы ценностей декларировалась, но до конца не реализовалась советским обществом. Советский человек мыслился и проектировался государством как человек, у которого организационные и общественные ценности выше личных. Многие организации, развивающиеся на постсоветском пространстве, произвольно или непроизвольно воспроизводят фрагменты этого проекта в своих корпоративных культурах.

Для построения эффективного проекта развития организации необходимо выявить и законсервировать ценности, присущие лидеру (лидерской группе) при создании организации (Центра СФУ), и спроектировать сценарии социализации профессионалов в корпоративные ценности.

После выявления ценностей лидерской группы, благодаря которым организация вышла с уровня одного сотрудника на уровень Центра, происходит описание выявленных ценностей в виде легенды организации – истории ее возникновения и достижения успеха. Цель легенды – консервация и развитие мифа творения организации. В легенду Центра могут войти истории работников, добившихся высоких результатов. Это должны быть конкретные и достигаемые личности.

Способы культурной консервации ценностей Центра могут быть различными. Кроме уже упомянутой легенды организации в зависимости от типа организационной культуры к ним можно отнести:

- запуск и функционирование системы корпоративной этики – этический кодекс, правила;

- запуск системы пропаганды ценностей, видения и миссии организации (тренинги, семинары, наглядная агитация, наставничество);
- организация системы внутрикорпоративного PR (корпоративная газета, стенные газеты и доски объявлений, конкурсы, внутренние презентации и т.п.);
- согласование системы ценностей и системы мотивации (организация премий, нематериальное стимулирование – награды, доски почета).

Внедрение управления по ценностям должно осуществляться медленно, но целенаправленно и непрерывно. В результате у работника должно сформироваться целостное видение деятельности Центра, так же должны появиться управляемые процедуры идентичности себя и организации, что и является целью данной модели управления.

Поскольку людям свойственно объединяться с теми, кто им близок и понятен, каждая организация характеризуется процессом интеграции персонала на основе схожих ожиданий, жизненных принципов, привычных норм поведения. Эта интеграция может быть спонтанным процессом, неведомо куда направленным, или управляемым процессом.

Культивирование общих ценностей и перевод их в действенные регуляторы организационной деятельности приводят к интеграции и консолидации усилий всех категорий работников, оптимизации использования человеческих ресурсов, а также создают такое важное конкурентное преимущество организации, как приверженность работников своей организации.

Приверженность – это преданное отношение, выражающееся в последовательной линии поведения человека, при котором максимально совпадают интересы человека и его организации. Приверженность становится стилем жизни, а преданность организации – жизненным принципом. Приверженность персонала является результатом продуманной и профессиональной работы менеджмента, действия всех систем управления организацией (управления, контрольной, социальной, политической, технической). Приверженность работников организации закономерно выражается через:

- повышение эффективности организационной деятельности, включая производительность труда, эффективное использование рабочего времени и других ресурсов;
- повышение удовлетворенности работников условиями и результатами труда;
- возможности управления организацией как единым организмом посредством правил и норм, поддерживающих ценности;

- установление оптимальных уровней доверия и взаимопонимания между менеджментом и персоналом;
- привлечение и удержание в организации талантов, работников с высоким уровнем профессионализма, которые имеют возможность выбрать место и условия своей работы.

Приверженность работника Центра СФУ проявляется в оптимистической оценке будущего, самоконтроле, внутренней мотивации к трудовой активности и гордости за принадлежность к организации.

2.8.5. Ценности организации как объект управления

Организационные ценности иногда называют «корпоративной ДНК», поскольку ценности определяют отличительные черты данного Центра, его особый стиль внутренней жизнедеятельности и проявляются в узнаваемом имидже Центра и его деятельности. Ценности Центра СФУ – это совокупность ценностей, которые декларирует и культивирует менеджмент, а также поддерживает большинство персонала. Данная совокупность является результатом спонтанного действия общих для большинства работников ценностей и одновременно результатом сознательных усилий менеджмента.

Формирование Центра СФУ происходит спонтанно в процессе развития организации посредством:

- постепенной кристаллизации общих ценностей на основе опыта взаимодействия работников;
- принятия членами организации ценностей неформальных лидеров и авторитетов;
- копирования впечатляющих моделей поведения других людей;
- почти незаметного изменения ценностей как следствия изменения отношений, мотивации, жизненных перспектив.

Формирование ценностей Центра происходит осознанно благодаря продуманной политике менеджмента, которая включает:

- разработку стратегически важных организационных ценностей;
- пропаганду этих ценностей с использованием слов и действий, не противоречащих личностным и групповым ценностям;
- оказание поддержки носителям ценностей;
- стимулирование копирования и тиражирования поведения, соответствующего организационным ценностям.

Ценности Центра СФУ находят выражение в организационных правилах, нормах и традициях, которые жестко или мягко регламентируют поведение работников:

- поведение по выполнению должностных обязанностей и заданий;
- поведение по осуществлению делового взаимодействия;
- поведение в рамках межличностного общения работников.

Разрабатывая и постоянно совершенствуя правила и нормы, которые способствуют продуктивной работе персонала, менеджмент одновременно культивирует определенные ценности организации. Так, в ряде Центров существуют правила, стимулирующие ценность дисциплины и персональной ответственности и нормы, регулирующие конструктивную вербальную коммуникацию работников на основе уважения сотрудников и целевых групп (например, использование фразы «Я не точно сказал» вместо «Вы меня не поняли»).

К основным принципам определения общих ценностей можно отнести:

- конкретность и измеримость;
- связь со стратегией Центра;
- здравый смысл и достаточность.

Если организационные ценности сформулированы неконкретно и слишком общо, то, как правило, они не будут «работать» на цели менеджмента. Например, многие коммерческие компании декларируют такие ценности, как «наши люди – наша ценность», «клиенты – наша ценность», «мы ценим наш бизнес» и так далее. Такие формулировки воспринимаются большинством людей как формальные и чисто декларативные. Надо сформулировать ценности так, чтобы каждый мог понять, что или кого руководство ценит и почему; что в данной организации оберегается и поддерживается. Так, недостаточно отметить, что персонал является ценностью организации. Для того чтобы эта ценность «заработала» на повышение эффективности организационной деятельности Центра СФУ, менеджерам следует решить вопрос, какие именно работники ценны, о ком компания проявляет особую заботу. Например: «Мы ценим работников, обладающих высоким профессионализмом, кто может внести весомый вклад в организацию», «Мы ценим творческих работников, проявляющих инициативу», «Мы ценим тех, кто ищет новые возможности для развития организации», «Наши ветераны – наша ценность».

Только ясное понимание стратегических целей организации позволяет менеджменту определить приоритетные ценности и так сформулировать их, чтобы они побуждали персонал к соответствующей активности. Например, при стратегии организации на интеграцию и развитие персонала, командную работу ценность персонала можно сформулировать так: «Мы ценим командных игроков», «Мы ценим помощь и поддержку коллегам», «Мы ценим работников, совершенствующих свое мастерство».

Излишнее внимание к культивации определенных ценностей может привести к появлению серьезных проблем. Например, излишнее культивирование сплоченности и развития персонала может привести не только к формированию дружного коллектива, но и к падению дисциплины, развитию вседозволенности, отсутствию стремления к упорному труду. Излишнее культивирование порядка и процедур может привести к появлению бесполезных правил и процедур. Излишнее культивирование свободы творчества и инициативности может привести к росту безрассудства и утрате приоритетов. Излишнее культивирование стремления побеждать приводит к износу ресурсов (включая человеческие), падению мотивации и развитию цинизма.

Среди методов и приемов воздействия менеджмента на ценности организации и отдельных работников можно назвать несколько наиболее эффективных:

1. Метод морализирования представляет собой разъяснение того, что есть «хорошо» и «плохо». Эффективность использования этого метода напрямую зависит от возможности ссылок на действующие авторитеты для подкрепления слов. Категории «плохое» и «хорошее» относительны, что хорошо для одной организации, человека и условий, то плохо для других организаций, людей и условий.

2. Одним из наиболее эффективных методов управления ценностями является личный пример менеджера. На практике действие данного метода сводится к последовательности менеджмента, соответствия слов и поступков менеджеров. Личный пример менеджера будет более действенным, если политика менеджмента исключает действие двойных стандартов в отношении круга «неприкасаемых».

3. Культивирование доброжелательной социально-психологической атмосферы в организации, основанной на толерантности к инакомыслию и различиям работников (социокультурным, физическим, гендерным, расовым и др.), способствует утверждению

общечеловеческих ценностей, которые не противоречат успешной деятельности организации в современных условиях.

4. Методы совершенствования внутренней коммуникации одновременно способствуют совершенствованию возможностей управления ценностями организации. Расширение возможностей диалоговых отношений между менеджментом и персоналом, совершенствование обратной связи позволяют менеджменту прояснять личностные ценности работников и пропагандировать ценности организации. Демократические процедуры обмена информацией в Центре также способствуют выявлению альтернативных ценностей, приемлемых в контексте целей и условий функционирования организации.

Итак, ценности являются мощным регулятором индивидуального и группового поведения. Они представляют собой жизненные принципы, определяющие не только цели, но и выбор личностью способов реализации поставленных целей. Степень ясности и непротиворечивости индивидуальных ценностей проявляется в силе жизненной позиции личности, ее активности, инициативности, творчестве и внутренней мотивации к достижениям. Поэтому внимание менеджмента к личностным ценностям работников целесообразно с точки зрения совершенствования организационной деятельности.

Профессионализм менеджмента заключается в способности осуществлять управление ценностями Центра СФУ. Данное управление предполагает выявление общих ценностей различных категорий работников, которые являются факторами результативности, создающими преимущества или ограничения деятельности организации. Управление ценностями также включает в себя формирование и культивирование общих ценностей, оптимальных для стратегии Центра СФУ.

Поддержание ценностей Центра СФУ осуществляется посредством действия правил, норм и традиций. Эффективное управление ценностями предполагает отсутствие противоречий между декларируемыми и действующими ценностями, а также между ценностями, с одной стороны, и правилами и нормами организации – с другой. Эффективное управление ценностями организации включает внимательное и уважительное отношение менеджмента к ценностям работников.



*Тот, кто позволяет ускользать своему времени,
выпускает из рук свою жизнь;
тот, кто держит в руках своё время, держит в руках свою жизнь.*

Алан Лэйкен

2.9. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Почему есть смысл задуматься об организации своего времени?

Самый простой ответ на вопрос «Зачем это нужно?», наверное, заключается в том, что Ваше время – это одна из важнейших *необходимых* составляющих Вашей жизни. Что значит «необходимых»? Скажем, без мармелада можно прожить, а без воды и воздуха – невозможно. Так вот время – как воздух. Пока его много, качество его расходования не замечаешь и не ценишь. А когда воздуха начинает не хватать – становится мучительно больно за то, что когда-то его бездумно тратил...

2.9.1. Что такое «управление временем»?

Управление временем (Time Management) – это система повышения личной эффективности путем рационального использования времени. Многие подумают: «Как это нудно – жить по системе, четкому расписанию». Но ведь речь идет не только о повышении эффективности на работе; методика управления временем применима в любой сфере человеческой жизни.

Управление временем в действительности означает управление своей жизнью. У Вас всегда есть выбор – пустить все на самотек или взять

управление в свои руки. Навык управления временем, возможно, станет для Вас инструментом для управления собой, окружением, условиями, обстоятельствами, деньгами.

Действительно ли временем можно управлять?

«Управление временем» – термин относительный. Время нельзя накопить, умножить или передать. Оно проходит безвозвратно. Время нельзя повернуть вспять, ускорить или замедлить его бег. Нам иногда кажется, что мы управляем самим временем, но это не так: время просто есть, как есть у нас те или иные задачи в жизни, и времени этого в сутках только 24 часа. Реально, чем мы можем управлять – это **организацией нашей собственной деятельности**. Весь вопрос в том, чтобы научиться успевать сделать за короткий срок максимальное количество дел, успевать сделать так, чтобы за короткий промежуток времени ты успел все самое-самое важное для тебя в жизни, все, что продвигает тебя к твоим целям.

Сказка о потерянном времени

В давние времена, когда у живущих не было памяти и все жили только одним мгновением, жил-был Хранитель Времени. Обладал он могущественной властью среди других властителей мира. Он всегда знал, сколько времени, когда и что происходит. К нему обращались по всем вопросам: когда на небосводе появится солнце, а когда наступит ночь, когда придет к власти один король или уйдет другой, сколько времени необходимо потратить на войну или, наоборот, на какое время воцарится мир... Всех постоянно занимал вопрос о том, кому сколько отпущено времени. И настолько этот Хранитель был занят, настолько он устал от огромного количества ответов, что решил отдохнуть. А так как в собственном доме покоя все равно не найдешь, решил наш Хранитель Времени отправиться в некое путешествие в одну из сторон. Вышел он из дома своего и пропал, растворился во времени. Пути он не выбирал. А уж вариантов-то у него оказалось огромное количество: медленно движущаяся дорога растянутого времени, когда в течение множества потраченных мгновений практически ничего не происходит, а также направление сжатого времени с огромным количеством событий на каждом шагу. Еще Хранителю очень нравилось место под названием «Остановившееся мгновение» – единственное место, где только он мог перемещаться. А мгновений, в которых ему хотелось побывать, за его долгую жизнь накопилось великое множество. А еще имелись огромные временные пространства, к которым только он один знал секретные пути: прошлое и будущее. Только он владел секретными ключами от дверей в эти края.

И ни один живущий не мог без его ведома потасть ни в прошлое, ни в будущее. Только в его власти было дать разрешение на временной прыжок, позволяющий проявляться воспоминаниям и предсказаниям будущего. Великое множество направлений мог выбрать Хранитель Времени для своего вояжа. А он решил отправиться в особый мир, недоступный никому. Мир, в котором он мог перестать подбирать часовые границы для живущих и для знаковых событий, искать потерянные знаки и исправлять ошибки, совершенные в настоящем, выбирать подходящее будущее для тех, кто к нему обращался. И назывался этот мир «Пустота». В нем царили покой, тишина, умиротворение. Только здесь Хранитель мог действительно отдохнуть. В этом мире абсолютного покоя течение времени совершенно не ощущалось, и Хранитель Времени мог остаться в нем навсегда. Однако это не страшило нашего путешественника, так как он не первый раз отправлялся на отдых в этот обособленный мир. И вот, оказавшись в одно мгновение именно там, где он задумал отдохнуть и провести некоторое время в покое, Хранитель Времени решил немного поспать и, сняв с руки собственные часы эталонного времени, заснул. И время Хранителя растворилось в Пустоте. Не имея собственных часов, Хранитель не владел временем, зато время владело им. Сколько прошло с тех пор, как заснул Хранитель Времени, никому неизвестно, даже ему самому. Однажды проснувшись в Пустоте, Хранитель, не найдя собственных эталонных часов, вернулся в свой мир. Перед миром встал вопрос: «Как распорядиться временем, если потерял временной эталон?» Собрался Совет властителей. После долгих споров пришли к одному, совершенно неожиданному решению. Каждому жителю мира была предоставлена возможность иметь по 24 часа и самостоятельно распоряжаться каждым мгновением своего времени. За причиненные неудобства в том, что теперь каждому приходилось самостоятельно решать, каким образом истратить свое собственное время, всем жителям был сделан подарок – воспоминания о прошлом и надежды на будущее. Теперь любой мог черпать из своего прошлого времени уроки и накапливать опыт потраченного времени. Но только никому не был открыт секрет о том, что происходит, когда ты теряешь время. Именно это знание могут приобрести со временем избранные. Надеюсь, что по прочтении этой книги ты сможешь ответить на вопросы времени и стать тем избранным, который владеет собственным временем и знает, что делать, чтобы его не потерять. Впереди тебя ждут открытия и секретные знания Хранителя Времени¹³.

¹³ Сидорова Н.А., Анисникова Е.Б. Тайм-менеджмент. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008.

Тайм-менеджмент способен помочь человеку организовать свой рабочий день. Но он не в силах повысить его профессионализм, привить ему трудолюбие или заставить работать с полной самоотдачей. А ведь эффективность каждого сотрудника зависит именно от решения этих вопросов, а вовсе не от степени его мастерства в обращении с организмом.

Многие популярные сегодня технологии управления временем были разработаны еще в 1970-е годы в Западной Европе и США. Однако воспринимать тайм-менеджмент как на 100% западную технологию было бы ошибкой. Отечественная школа научной организации труда и личного времени (НОТ) может похвастаться рядом собственных достижений, не имеющих аналогов в западной науке. Один из «отцов» научного менеджмента Фрэнк Гилбрет, ознакомившись с публикациями Центрального института труда (ЦИТ), заявил: «Русские глубже нас разбираются в вопросах организации времени».

Импульс к развитию НОТ в России дали разработки двух наиболее ярких представителей отечественной управленческой науки начала прошлого века. Так, директор ЦИТ Алексей Гастев в свое время первым проверг одно из наиболее распространенных возражений против научной организации рабочего процесса, согласно которому она является несовместимой с творческим мышлением. По его мнению, стандартизация действий и наработка автоматизма способствуют тому, что «нервная энергия освобождается для все новых и новых инициативных стимулов, увеличивая мощь индивида до беспредельности».

Платон Керженцев, руководитель движения «Время», ставил основной целью своей организации сокращение неэффективных временных затрат. Само движение зародилось в 1923 году с заметки в газете «Правда», в которой приводились данные о непростительных тратах производственного времени на общих собраниях. В ней, в частности, был описан случай, когда суммарное время ожидания докладчика большим числом квалифицированных работников авиационного завода было оценено присутствовавшими при этом американскими специалистами как достаточное для постройки нескольких аэропланов.

Вторая волна популярности тайм-менеджмента в нашей стране началась с выходом в начале 1970-х годов книги Даниила Гранина «Эта странная жизнь». В ней он первым из отечественных исследователей озвучил идею хронометража как основы системы управления личным временем, а также привел свою теорию «бюджетирования» време-

ни – гораздо более гибкого инструмента, чем традиционное западное планирование.

Таблица 21

Как вы относитесь к тайм-менеджменту*

Считаю его крайне полезным и эффективным инструментом для повышения производительности труда	26,10% (83)
Эффективность ТМ в большой степени зависит от компетентности менеджера, который его применяет	46,23% (147)
Хороший менеджер и так умеет управлять своим временем, поэтому ТМ ему, по большому счету, не нужен	23,90% (76)
Это совершенно бесполезное «изобретение» консалтинговых и коучинговых организаций, нужное лишь для выбивания денег из клиента	3,77% (12)

* По результатам опроса на сайте www.kadrovik.ru.

2.9.2. Оптимизация времени и усилий

Первое важное значение чувства времени – планирование деятельности. Многие из нас составляют план на день, но только единицам удается сделать все так, как задумано. Мы расписываем задачи на день, отмечаем длительность каждой задачи, ставим приоритеты. Однако, несмотря на это, выполнение планов срывается. Это значит, что ваш план не был реален еще на стадии составления. Нам же нужен инструмент для успешного планирования. Реальный план – только тот, который воплощается. И основная причина иллюзий – слабое чувство времени. Если вы хорошо владеете чувством времени, то имеете гораздо больше шансов точно планировать свой день. Чем больше у вас дел, чем больше этапов вы неверно оценили с точки зрения их продолжительности, тем дальше ваш общий план от реальности и ближе к невыполнимости. Во время реализации все пойдет не так, как хотелось.

Чувство времени помогает выработать реалистичный взгляд на свою деятельность и на требуемое для нее время. Как следствие этой реалистичности, оно помогает сделать вовремя большинство задуманных дел.

Роль чувства времени в контроле стресса заключается в том, что вы всегда можете следить за уровнем рабочей нагрузки и принимать решения, как изменить ситуацию. Чувство времени есть у каждого из нас. Степень его развития различна и зависит большей частью от рода дея-

тельности. Методы развития просты и доступны любому. Перейдем к их рассмотрению.

Рассмотрим доступные каждому упражнения для развития чувства времени.

Самое простое упражнение – калибровка. Выполняется оно следующим образом. Перед началом события смотрим на часы и говорим себе: «Я выполню его за N минут». При этом помните, что отводить час на десятиминутное дело – заведомо обманывать себя. Назначайте реальные сроки для выполнения. Выполняем дело, снова смотрим на часы. Сверяем запланированное время с реально потраченным. Оцениваем, насколько наше предсказание отличается от реальности. Если в 60-минутном деле вы ошиблись на ± 3 и менее минуты – у вас хорошее чувство времени, но не забывайте, что навыки без тренинга притупляются. Если ошибка составила ± 5 и более минут, то степень развития вашего чувства времени оставляет желать лучшего.

Самое большое достоинство упражнения – свободная форма его выполнения. Не нужно ничего писать. Главное, что нужно запомнить, – это расхождение предполагаемого и реально потраченного времени.

Следующее упражнение, занимающее первое место по эффективности, – хронометраж. Нарисуйте на листе бумаги таблицу со следующими полями: время начала, время окончания, дело. Далее в течение дня заносите в нее все дела, которыми вы занимаетесь. Фиксируете время начала дела, время его окончания, и кратко – название дела. Для чего мы фиксируем это на бумаге? Записывая эти данные, мы разгружаем память. Наша цель – выработать чувство времени, а не запоминать, что и когда мы делали. И самое главное – процесс записи переводит фокус нашего внимания на время. Чем чаще мы это будем делать, тем быстрее нарботаем отличное чувство времени.

Чувство времени есть у каждого из нас. Его развитость зависит от рода деятельности. Любой человек может повысить точность своих внутренних часов.

Но для этого необходимо, прежде всего, четко и явно определить ключевую цель управления собственным временем и выбрать соответствующий ключевой показатель эффективности.

Собственно, показатель-то известен еще с незапамятных времен. Это счастье. Обычное человеческое счастье. Иными словами, основополагающая цель стратегического управления собственным временем состоит в том, чтобы быть счастливым – и на работе, и вне ее.

2.9.3. Заблуждения о тайм-менеджменте

№ 1. Тайм-менеджмент – это система контроля и управления временем.

Правда заключается в том, что тайм-менеджмента не существует в природе. Мы можем управлять деньгами, другими материальными ресурсами, людьми, собственным здоровьем и даже, отчасти, собственной судьбой – всем тем, на что мы можем оказывать влияние. Временем управлять нельзя. Лучшее, что человек может сделать – это осознать природу времени и научиться строить свою жизнь с учетом его двух основных особенностей – ограниченность временного ресурса и необратимость течения времени.

№ 2. Время – это нечто неосознательное.

Это вовсе не так. Мы просыпаемся по утрам примерно в одно и то же время. Мы обычно можем примерно сказать, сколько времени у нас заняло то или иное дело. Однако, мы не можем обладать временем в какой-то физической форме, накопить или отложить немного «на потом». Тот факт, что мы привыкли воспринимать время как нечто неосознательное, приводит к тому, что мы не в состоянии его реалистично воспринимать. В большей степени нам мешает наш собственный разум. Животные, например, прекрасно соотносят свои действия с учетом реального времени. Они знают, когда наступает время охотиться, когда спать, а когда играть со своими сородичами, хотя и не пользуются часами, не имеют ежедневников и не составляют списка важных дел. Люди же сознательно планируют свои дела, но не учитывают при этом реальность – ограниченность временного ресурса, и его необратимость. Нам необходимо изменить само восприятие времени и осознать, что количество времени строго ограничено в пределах суток. Если мы не выполнили какого-то дела сегодня, и решили перенести его на завтра, говоря себе, что завтра у нас будет больше времени, то мы обманываем сами себя. Ведь завтра у нас будет ровно столько же времени, 24 часа – и ни секундой больше! Мы не можем растянуть сутки или вернуться в прошедший день, чтобы завершить то, что не сделано.

№ 3. Для того чтобы быть успешным и все успевать, необходимо научиться делать все быстро и эффективно.

При таком подходе мы заполняем день до отказа различными делами и задачами, пытаясь успеть сделать как можно больше и заполнить любую свободную минуту чем-то полезным. При этом часть процессов оказываются скомканными и выполняются некачественно, многие важные дела остаются вовсе невыполненными.

Если вы научитесь воспринимать свой день как ограниченное пространство, которое может вместить только определенное количество дел и событий, вы будете сознательно выбирать именно те задачи, которые для вас по-настоящему важны в этот период вашей жизни.

№ 4. Нужно составлять список важных дел не только на день, но и на неделю и на месяц.

Откажитесь от составления списков дел и замените его на перечень основных направлений, по которым вы работаете в данный период жизни. Во-первых, с точки зрения реальности – вы должны быть достаточно гибки для того чтобы реагировать на разнообразные непредвиденные обстоятельства, которые то и дело возникают в жизни. А это означает, что ваш список будет все равно постоянно меняться и дополняться. Во-вторых, мы все весьма нереалистично оцениваем временные затраты на то или иное дело, и не учитываем время на раскочку, подготовку или завершение дела, что по некоторым данным составляет до 20 процентов времени. В-третьих, когда вы используете список, то психологически, начинаете выполнение дел с самого первого пункта в списке, вычеркивая дела по мере их выполнения.

№ 5. Многозадачность – это путь к эффективному использованию времени.

Предполагается, что человек, способный держать в голове несколько задач одновременно будет более эффективным работником, особенно если это руководитель. Это еще один миф. Наш мозг может довольно быстро переключаться с одной задачи на другую, но в один момент времени он выполняет только одну задачу.

Перечисленные пять заблуждений не позволяют большинству людей реалистично взглянуть на свое отношение ко времени. Стремясь сделать больше за меньшее время, мы не даем себе возможности в полной мере пережить чувство удовлетворения от достигнутой цели, по мечтать о своих планах на будущее, да и просто задуматься, почему нам так важно выполнить то или иное дело.

2.9.4. Укрощение хаоса

В работе каждого руководителя бывают моменты, когда кажется, что справиться с объемом работы нереально. Вы распланировали свой день, чтобы справиться с накопившимися делами, но вас регулярно отвлекают телефонные звонки, коллеги и подчиненные задают вопросы, появляются новые задачи. Ближе к концу дня вы понимаете, что ваш первоначальный план не реализован, а объем работы увеличился. Воз-

никает неприятное ощущение, что контроль над ситуацией потерян и вокруг царит хаос. Как с этим бороться?

Шаг первый - даешь инвентаризацию рабочего времени!

Как это сделать, вариантов есть несколько (хронометраж рабочего дня, анализ приоритетных видов деятельности и «поглотителей» времени). То есть, важно определить свой рабочий стиль (стиль управления временем).

Неэффективный рабочий стиль часто характеризуется следующими особенностями:

- неизвестно на что вообще расходуется время;
- неизвестно сколько времени требует выполнение тех или иных дел;
- неизвестны сильные и слабые стороны практикуемого до сих пор рабочего стиля;
- неизвестно какие люди или факторы стимулируют или ограничивают нашу работоспособность.

Суть всех приемов на данном этапе заключается в одном – прежде чем начинать жить по-новому, нужно прояснить для себя, что мы имеем на данный момент, как и на что мы расходует время, где мы его трагитим впустую. От результатов этого анализа зависят наши дальнейшие действия.

Создайте обзор задач

Когда из разных источников поступило множество разнообразных задач и поручений, удержать весь объем информации в голове и расставить приоритеты всегда непросто. Поэтому прежде чем приступить к планированию, привязыванию конкретных задач к конкретному времени, создайте обзор – простую понятную картину того, что вам предстоит сделать. Это может быть список или рисунок – как вам удобнее. Прежде чем приступить к укрощению окружающего хаоса, вы должны понять, что происходит, увидеть всю картину целиком – задачи, проблемы, сроки. В результате вы создаете простой и понятный to do list.

Шаг второй – определи свои цели!

Цели – это ваши маяки, которые должны светить вам и направлять вашу деятельность «в любую погоду». Всегда есть масса вариантов, куда можно направить свою кипучую энергию в течение рабочего дня. Если главные ориентиры отсутствуют, можно долго блуждать. При этом силы и время потратили, а результат неощутим.

Поэтому важно для себя ответить на следующие вопросы:

- Каковы мои главные цели? От чего они зависят? Они вытекают из целей организации, конкретной должности и лично ваших.

Принципы постановки целей

По законам жанра здесь следовало бы рассказать о SMART-критериях: цели должны быть конкретными, измеримыми, согласованными, реалистичными, четко привязанными ко времени (SMART — по первым буквам соответствующих английских слов). Но цели в таком общепринятом понимании могут не только способствовать эффективности личного стратегического планирования, но и мешать. В восточных боевых искусствах часто можно встретить рекомендацию: не следует концентрироваться на предполагаемых действиях противника, пытаться планировать ход боя. Все эти мыслительные конструкции зашоривают ваше восприятие и мешают ловить возможности, открывающиеся в ходе схватки, и полноценно использовать эти возможности. Поэтому сейчас мы дадим альтернативу классическим SMART-целям, и покажем область оптимальной применимости последних.

Цель описывает желаемую *будущую* ситуацию. Чтобы наиболее удобным образом классифицировать цели, мы дадим важное различие для описания *исходной* ситуации. *Задачной* ситуацией будем называть положение вещей, когда ясно, что нужно сделать, и ясно, как это нужно делать. Остается взять и сделать. *Проблемной* ситуацией назовем такую, в которой не вполне ясно, что нужно сделать, и тем более совершенно неясно, как это нужно делать. Например: задача — провести маркетинговое исследование; проблема — добиться решительного конкурентного преимущества в совершенно безнадежной, с точки зрения здравого смысла, ситуации.

Важное свойство задачи — *аддитивность*, ее можно раздробить на части, каждая из которых вносит вклад в достижение задачи. Проблемы неаддитивны, не существует четкой последовательности ступенек, которые нужно преодолеть, чтобы решить проблему. Можно полудостичь цели «похудеть на 10 кг», но нельзя полудостичь цели «поступить в ВУЗ» или «перепрыгнуть пропасть». Если вам удалось построить такую последовательность ступенек (этот процесс называется депроблематизацией), вы превратили проблему в задачу. Заметим, что любая ситуация борьбы, поиска конкурентных преимуществ, а следовательно ситуация выработки стратегии, характеризуется высокой степенью неопределенности и является проблемной. Решения в такой ситуации характеризуются *дискретностью*, скачкообразностью, которую мы описали в разделе «Природа стратегического решения».

SMART-цели идеально приспособлены для задачных ситуаций: вы можете достаточно четко и подробно описать желаемый результат. Это создает основное преимущество SMART-целей: возможность *программировать* свое сознание на их достижение. Четко и детально вообразив результат, вы настраиваете свои сознание и подсознание на стремление к нему. Достоинство оборачивается недостатком, который мы упоминали выше: четкая запрограммированность на конкретный осязаемый результат может помешать вам увидеть и использовать *новые возможности*, позволяющие достигнуть желаемого совершенно другим путем. Еще один недостаток четко определенных целей и планов их достижения — все это создает *предсказуемость* вашего поведения, которая хороша в отношениях сотрудничества, но смертельно опасна в отношениях борьбы и конкуренции.

Только правильно сформулированный результат позволяет сфокусироваться на последовательном достижении цели, не «застревая» и не теряя энергии. Для этого цель должна:

1. Быть выражена в позитивных терминах, то есть вербализировать то, что человек хочет, а не то, что для него нежелательно. Если менеджер хочет перестать волноваться на встречах с важными клиентами, то, что потребует вместо этого? Быть более спокойным, а может быть, уделять большее внимание подготовке?
2. Находиться в зоне контроля, то есть зависеть от собственных действий. Если на достижение цели влияют независимые от нас люди и обстоятельства, нужно выделить такой результат, который находится полностью под нашим контролем.
3. Соответствовать модели SMART (быть определенной, измеримой, согласованной, реалистичной и привязанной к срокам).
4. Быть экологичной, то есть находиться в соответствии с другими целями и окружением.

И кроме этого, необходимо дать искренний ответ на вопрос «А почему именно эта цель важна для меня, для подразделения, для организации?». Когда цели и ценности связаны воедино, люди становятся истинными приверженцами того, что делают; внутренняя мотивация возрастает с пониманием важности их задач.

SMART-цели, описывающие понятные и достижимые известные результаты, более уместно назвать не целями, а задачами — по имени исходных для них задачных ситуаций. И конкретные задачи, и решительные, переворачивающие бизнес и общество, цели имеют свое законное место в системе планирования и принятия решений. На каком

из подходов к целеполаганию акцентировать внимание, читатель может решить сам, исходя из того, к какой категории людей он предпочитает себя относить: крепких, надежных и стабильных «среднячков», или не боящихся рисковать и дерзать *победителей*.

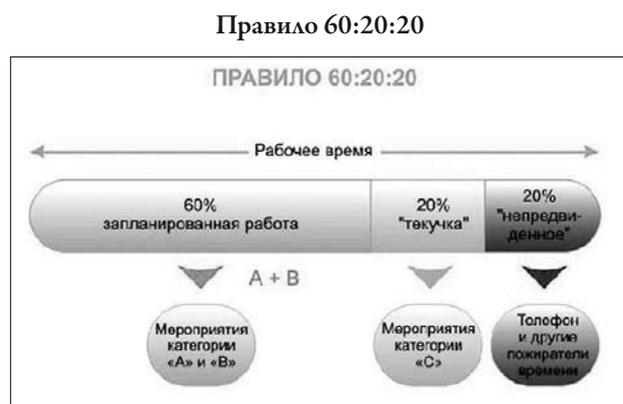
Шаг третий – *закладывайте временные резервы.*

В практике управленческой деятельности принято считать, что 10-минутная подготовка рабочего дня позволяет экономить до двух часов рабочего времени, вернее и лучше справляться с важными делами. И тут есть свои тонкости.

Например, если вы – руководитель, при планировании рабочего дня учитывайте «правило 60:40» - рекомендуется планировать лишь 60% рабочего времени, а оставшиеся 40% оставлять в качестве резерва: 20% – на незапланированное (безотлагательные дела, форс-мажор) и еще 20% – на спонтанное (возможности для творчества или проявления инициативы). Если вы жестко планируете свое время и ставите задачи вплотную одна к другой, будьте готовы к тому, что ваш жесткий план никогда не воплотится в жизнь

Для рядовых сотрудников то же самое правило звучит иначе – 80% рабочего времени планируй, 20% резервируй.

Схема 15



В действительности задача всегда занимает немного больше времени, чем мы рассчитывали.

План – это не смиренная рубашка. Это направление движения. Вы готовы к тому, что обстоятельства могут измениться, но у вас есть основа для того, чтобы принимать взвешенные решения. Если вы ни-

чего не планируете, вы не видите своих стратегических целей. Когда вокруг вас постоянно происходят перемены, очень легко упустить главное.

Шаг четвертый – *расставьте приоритеты!*

Когда вы составите список всех текущих задач на день, будьте готовы к тому, что он впечатлит вас своим объемом предстоящего. А когда вы затем начнете определять время, необходимое на выполнение каждого пункта, в сумме рабочий день может удлиниться до немыслимых размеров (да еще есть «Правило планирования»).

Нужно посмотреть правде в глаза и честно сказать себе: «Все это выполнить нормальному человеку нереально». Выход один – определить, что будем делать в первую очередь. Это и называется «расставить приоритеты».

Таблица 22

АВС анализ
Все задачи можно разделить на три категории:

Категория задачи	A	B	C
	Важнейшие	Важные	Менее важные и незначительные задачи
Объем от общего количества задач	15%	20%	65%
Значимость вклада в достижение главных целей	65%	0%	15%
Что делать	Не подлежат перепоручению	Могут быть перепоручены другим лицам	В любом случае должны быть перепоручены

Рекомендуется за самые важные, т.е. приносящие наибольший результат, дела **A** браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта.

Установите «фильтр» на новые задачи

Первое, чем вы можете себе помочь, – это попытаться остановить или, по крайней мере, структурировать поток поступающих задач. По-

ступающие новые задачи необходимо пропускать через своеобразную «воронку» – «волшебные вопросы»:

1. Для чего это нужно делать?
2. Почему именно я? Возможно, задачу лучше поручить другому сотруднику, чье время для организации стоит дешевле, или тому, кто более квалифицирован именно в этом вопросе.
3. Можно ли это перенести по времени?
4. Почему именно в таком виде/в такой форме? Возможно, задание не обязательно делать в письменном виде, и подойдет устная форма. Возможно, не обязательно приезжать, а достаточно просто позвонить.

Таким образом, список дел можно значительно сократить.

«Здоровый пофигизм» как принцип управления личным временем. Лучшую иллюстрацию принципа «здорового пофигизма» дает анекдот о председателе необыкновенно успешного колхоза, к которому съехались коллеги для обмена опытом. В ответ на вопрос о его секрете председатель ответил: «Мой секрет — *метод трех гвоздей*. Видите, у меня над столом в стенку вбито три гвоздя? Любое ценное указание сверху я вешаю на первый гвоздь не читая. Когда приходит напоминание, перевешиваю указание на второй гвоздь, а напоминание вешаю на первый. Выполняю только то, что висит на третьем гвозде. Практика показывает, что большинство указаний даже до второго гвоздя не доходит».

Риск получить нахлобучку за невыполнение маловажного дела может окупаться тем результатом, который вы получили, потратив время на важное для вас дело.

Еще один способ не бояться отсеивать лишнее — осознание хаотичности реальности и непредсказуемости будущего. Военные выразили это в «*принципе ПВО*»: «Подожди выполнять — отменят». Прекрасной иллюстрацией действенности как этого принципа, так и метода трех гвоздей, является указание некоего советского министерства в 1980-е годы немедленно и срочно перевести всю документацию на западный формат даты (месяц-день-год). Не проявившие «здорового пофигизма» руководители оказались в проигрыше, поскольку через две недели вышло не менее срочное распоряжение переделать всю документацию опять, приведя к прежнему формату.

Помимо простой неразумности многих распоряжений, «принцип ПВО» оправдан непредсказуемостью и переменчивостью жизни, которая делает ненужным то, что вчера казалось важным. Поэтому при

принятии решения о выполнении любого дела стоит оценить: насколько вероятно сохранение ценности результатов через некоторое время? Если дело дает вам усиление ваших позиций и возможностей независимо от того, исполнятся ли связанные с ним планы, оно стоит выполнения. Если же польза от выполнения дела однозначно «завязана» на некие расчеты о будущем, могущие и не оправдаться, дело становится кандидатом на отсев или, по крайней мере, на откладывание.

Заметим, что чистка является не временной мерой, а законной постоянной составляющей процесса стратегического планирования и принятия решений. В книге Г. Минцберга «Стратегический процесс»¹⁴ приводится следующая модель обновления организации, стратегических преобразований ее деятельности:

1. «Размораживание»: создание убежденности в необходимости перемен.
2. Чистка: упрощение деятельности, избавление от излишнего и слишком сложного, устаревшего и малополезного, «расчистка площадки под строительство».
3. Построение: создание и развитие новых возможностей и стратегических преимуществ.
4. «Замораживание»: укрепление, оформление, усиление созданных преимуществ.

Неплохой пример роли чистки приоритетов дал великий скульптор Микеланджело. На вопрос «Как вам удастся создавать такие великолепные статуи?» он отвечал: «Я смотрю на глыбу мрамора и просто удаляю с нее все лишнее». Такой подход вполне приложим и к формированию деятельности: ваши дела и результаты будут значительны и красивы, если вы не побоитесь счистить с них всю «шелуху» наносной мелочи.

Тема чистки тесно связана с темой адекватности картины мира. Чем адекватнее ваша картина мира, чем лучше вы понимаете, чего хотите и насколько это соответствует сложившимся обстоятельствам, тем легче вам будет выделить и отсеять ненужные, навязанные дела.

Наиболее простой способ уменьшить число неважных дел — «поставить на место» те из них, которые кажутся важными, но на самом деле таковыми не являются. Это легко сделать с помощью матрицы, предложенной президентом США Эйзенхауэром. Все дела в ней классифицируются по степени важности и срочности.

¹⁴ Г. Минцберг, Дж. Куин, С. Гошал. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. – СПб: Питер, 2001. // Ч.Баден-Фуллер, Д.Стопфорд. Крещендо – модель обновления. – С. 625-637.

Схема 16

Матрица Эйзенхауэра



Смысл матрицы сводится к тому, чтобы каждую задачу, которую предстоит выполнить – надо определить в одну из четырех групп:

- **А. Важное и срочное**
- **В. Важное**
- **С. Срочное, но не важное**
- **Д. Не срочное и не важное**

Группа А

Сюда относятся задачи, которые:

- нужно сделать немедленно, чтобы избежать необратимых процессов;
- повлияют на здоровье;
- отбросят тебя назад в достижении цели и т.п.

Например: Сходить к зубному – вставить выпавшую пломбу. Срочно сходить в магазин – купить еды. Взять отгул, чтобы восстановить силы.

Группа В

В этой группе должны быть сосредоточены задачи, которые приближают вас к цели – самые полезные задачи. Сосредоточить все свои усилия на задачах этой группы – они принесут самую большую отдачу.

Например, задачи группы В: Соблюдать режим дня. Следить за правильным питанием. Следить за здоровьем. Посещать спортзал. Изучить нужную для вас тему (для достижения цели).

Группа С

Выполнение этих задач никак не приблизит тебя к достижению твоей цели. В этой группе скапливаются самые вредные задачи, которые пытаются выдать себя за задачи группы А.

Например, задачи группы С:

- Некоторые телефонные звонки.
- Деятельность, не связанная с твоими целями.
- Оказание услуг, не связанных с твоими целями.

Именно эти дела «прикидываются важными», маскируясь под дела «А». Человеку свойственно путать срочность и важность: всякое срочное он автоматически считает важным. В основном именно дела «С» создают в организациях атмосферу непрерывного кризис-менеджмента, аврала, суматохи. Еще классик научной организации труда Ф.У. Тейлор замечал, что на хорошо организованном предприятии все делается неторопливо, никто никуда не бежит и не суетится. Прямо противоположная картина у нас, к сожалению, часто считается признаком активной и эффективной деятельности.

Группа D

Сюда входят задачи, выполнение которых вообще не даст никакого результата, но они часто бывают интересными и приятными. С задачами из этой группы нужно поступать жестко – вычеркивать из списка или выделять для них время по остаточному принципу.

Например, задачи группы D:

- Просмотр телевизора, развлекательные порталы.

Но они часто приятны и интересны, поэтому с них начинают рабочий день, убивая ими лучшие рабочие часы.

Менее точный, но не менее полезный способ отделения важного от неважного дает различие **качественного скачка и количественных улучшений**. Питер Друкер, говоря о расстановке приоритетов, предлагает ставить высокие цели, позволяющие существенно изменить ситуацию; искать свои собственные, оригинальные пути, позволяющие достигнуть решительного конкурентного преимущества. Таким образом, кандидатами на отсев становятся дела, не создающие качественных скачков в развитии, вносящие лишь незначительные «количественные» улучшения.

И наконец, при расстановке приоритетов стоит обратить внимание на **необратимость** некоторых вещей. Стивен Кови описывает менеджера в ситуации выбора: пойти с сыном в цирк, как и было запланировано, или воспользоваться неожиданно представившейся возможно-

стью поехать в офис и заключить выгодный контракт? Принять решение менеджеру поможет простое рассуждение: «контрактов будет еще много, а детство проходит быстро и не повторится уже никогда».

Закон Паркинсона: объем работы возрастает в той мере, в какой это необходимо, чтобы занять время, выделенное на ее выполнение

То есть, на работу, как правило, тратится столько времени, сколько его имеется в распоряжении. Занятый феномен, можете проверить на себе, коллегах и подчиненных. Скажет вам любимый начальник, что некий отчет должен быть готов через две недели – будете составлять его две недели, еще с трудом успеете вовремя. Даже если на самом деле данный отчет реалистично составить за 3 дня. Скажет через неделю – так оно и выйдет, напишете за неделю.

Отсюда полезный вывод – важно задавать точный срок, предусматривать на то или иное дело столько времени, сколько оно требует.

Шаг пятый – Сделай это сейчас!

Когда вы составили план и на нем сосредоточились, вам остается просто приступить к его исполнению. Будьте активны, действуйте!

Теперь вы видите, время можно «приручить». Пусть не полностью на 100%. Но те самые недостающие 3-4 часа в сутки реально «добавить» к своему рабочему дню. Хотя кто сказал, что только к рабочему. Те же самые приемы управления временем работают и в других сферах вашей жизни (семья, друзья, здоровье, отдых). Кстати, это тоже один из принципов тайм-менеджмента – ваша жизнь должна быть уравновешена, гармонична. Невозможно долго жить одной работой – либо на семье, либо на здоровье это скажется. И тогда круг замкнется, и вы не сможете быть максимально эффективным на работе.

В работе руководителя очень многие задачи привязаны не к «хроносу», а к таким «кайросам». При гибком планировании руководитель должен в течение дня «ловить» эти «кайросы». Понятие «кайрос» в управлении временем – это удобный момент времени для выполнения определенной задачи.

Кайрос – древнегреческий бог, покровительствующий шансам, благоприятным моментам.

Чтобы запланировать кайрос нужно создать: 1. Список кайросов. 2. Рассортировать их по группам и по видам. 3. Держать этот список рядом с собой. 4. Приучить себя просматривать этот список перед смелой вид деятельности.

Список кайросов должен быть:

- Написан или напечатан разборчиво и четко, чтобы было достаточно бросить взгляд на список и прочитать заметку (для удобства можно использовать пиктограммы или рисунки).
- Каждая запись должна быть выделена (другим цветом, чертой и т.п.).
- Список должен быть написан на небольших листках, которые помешались бы в карман.
- Список должен постоянно совершенствоваться и оптимизироваться.

Как рассортировать кайросы по группам:

- Проанализируйте несколько своих дней – составьте список видов деятельности (поездка на работу, встреча с другом, поход в магазин, разговор по телефону, деловая встреча и т.д.).
- Когда начнете применять на практике методику планирования кайросов – не должно возникнуть проблем с созданием групп.
- Если все же возникли проблемы – отталкивайтесь с определением группы от самого кайроса.
- Один и тот же кайрос может быть в разных группах.
- Каждая группа должна быть записана на отдельном листке.

Держите список рядом с собой: сделайте список красивым и удобным, чтобы им хотелось пользоваться; сделайте или приобретите обложку для списка, чтобы было удобно носить с собой, держите список в том месте, где вы его не забудете.

Примеры кайросов: по дороге домой заехать в автосервис. При встрече с начальником, если у него хорошее настроение спросить о повышении. На деловой встрече применить новый прием. Когда буду в магазине, посмотреть интересующую продукцию. И так далее...

Целеустремленность, терпение, и практика применения приемов тайм-менеджмента позволят вам через некоторое время на вопрос «Сколько часов вам не хватает в сутки?» ответить: «Вполне хватает. Самое важное я успеваю сделать».

«**Декартовы координаты**» — инструмент взвешенного принятия решений, который позволяет прояснить все аспекты неоднозначных ситуаций, включая в работу оба полушария мозга. В четырех квадрантах «системы координат Декарта» последовательно записывается как минимум по 10 ответов на вопросы «Что будет, если будет А?», «Что будет, если А не будет?», «Чего не будет, если А будет?», «Чего не будет, если А не будет?». Это выводит за пределы более не способных

ничего привнести привычных паттернов мышления, помогая глубже осознать проблему и последствия тех или иных решений. Зачастую с помощью этой техники слушатели Программы выходили на неосознаваемые до этого вторичные выгоды сложившихся ситуаций и благодаря этим открытиям принимали более эффективные и экологичные решения.

2.9.5. На пути к совершенству

Система Кайдзен применима для организаций любого размера и любых отраслей. Она позволяет поднять производительность труда на 50-100% и более.

Кайдзен (от японских слов KAI – «изменение» и ZEN – «хороший», «к лучшему») – это постоянное стремление к совершенствованию всего, что мы делаем, воплощенное в конкретные формы, методы и технологии.

Если мы сделали что-то вчера, то без промедления должны задать себе вопрос: «А что мы будем улучшать сегодня? Или завтра?»

Тем, кто хочет добиться успеха, остается только одно: всегда идти на шаг впереди конкурентов. Мне в этой связи вспоминается анекдот про американского и японского бизнесменов, которые отправились на сафари в Африку. Они приехали в саванну и стали фотографировать местные красоты. Увлеченные этим, они далеко ушли от своей машины. Когда же бизнесмены собирались идти обратно, из-за кустов вдали выскочил огромный лев. Японец, не обращая на льва никакого внимания, достал кроссовки и начал переобуваться. «Что вы делаете?!» – удивленно спросил американец. «Разве вы не видите – переобуваюсь!» – спокойно ответил японец. Американец в недоумении: «Вы посмотрите, как далеко наша машина! Чтобы лев не догнал нас, надо не переобуваться, а бежать!» На что японец отвечает: «Чтобы спастись, мне надо обогнать вас всего на один шаг!» Система кайдзен помогает этого добиться.

Улучшения могут быть небольшими, и каждое из них по отдельности, возможно, будет не так заметно. Но в совокупности они дадут значительный эффект.

Именно подобные пошаговые улучшения в совокупности приводят к значительным стратегическим победам. В худших компаниях сотрудники сосредоточены исключительно на поддержании существующих процессов – они изо дня в день делают одни и те же операции, не задумываясь об их усовершенствовании. В тех компаниях, где применяется

кайдзен, все по-другому. Всякий раз, когда человек видит какую-то возможность сделать свою работу лучше, он должен внедрить эти изменения и соответствующим образом изменить стандарты выполнения отдельных операций. Если в организации применяется кайдзен, то численность штата может быть меньше на 10-20%, а иногда и на 50%.

Ежедневные улучшения не требуют серьезных финансовых затрат. Для осуществления кайдзен всего-то и нужно, чтобы люди использовали свой разум и концентрировали внимание на выполняемых работах. При этом процессы кайдзен часто незаметны или едва различимы, а их результаты редко проявляются сразу. Глобальные же инновации всегда требуют крупных инвестиций для покупки новых технологий, оборудования. Поэтому, перед тем как думать об инновациях, сначала лучше воспользоваться уже существующим потенциалом, внедряя кайдзен.

Согласно философии кайдзен, препятствия существуют для того, чтобы их преодолевать. Никогда нельзя говорить, что мы ничего не сможем сделать, потому что у нас много проблем! Напротив, нужно радоваться тому, что вы хорошо видите проблемы, которые требуют решения. В сложных условиях главное, чтобы руководитель организации проявил сильную волю – установил соответствующие цели и достиг их. Что касается мотивации сотрудников, то принципы кайдзен по природе своей присущи человеческой натуре. Каждый подсознательно хотел бы выполнять свою работу лучше. Конечно, когда начинается внедрение системы кайдзен, находится много тех, кто хотел бы сохранить для себя «безопасную» рабочую обстановку. Но если люди видят, что после усовершенствований работать становится удобнее, их поведение начинает меняться автоматически.



2.10. ФАНДРАЙЗИНГ

2.10.1. Понятие и сущность фандрайзинга

Фандрайзинг – понятие, хорошо известное узкому кругу лиц. Являясь калькой с английского (fund — средства, финансирование, raise — нахождение, сбор), фандрайзинг представляет собой методику (в широком смысле) поиска источников финансирования. Становление фандрайзинга как отдельного междисциплинарного направления связано с бурным развитием в последние десятилетия сектора неприбыльных организаций (НПО). Таким образом, в определение фандрайзинга необходимо внести одно существенное дополнение, а именно: *фандрайзинг — это поиск источников финансирования, необходимых для осуществления деятельности НПО, включая реализацию неприбыльных программ и проектов.*

Фандрайзинг имеет особый терминологический аппарат, и прежде чем перейти к предметному разговору о нем, приведем несколько общих определений, имеющих непосредственное отношение к нашей теме.

Благотворительность — добровольное бескорыстное пожертвование физических и юридических лиц в форме предоставления получателям минимальной финансовой, организационной и иной благотворительной помощи. Формы благотворительности — меценатство и спонсорство.

Меценат — физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь на бескорыстной добровольной основе.

Спонсор — юридическое или физическое лицо, оказывающее на добровольной и бесприбыльной основе материальную поддержку благотворительной деятельности в целях популяризации исключительно своего имени (названия), торговой марки и т.д.

Донор — юридическое или физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь неприбыльным организациям на добровольной бескорыстной основе.

Грант — благотворительный взнос или пожертвование, имеющее целевой характер, предоставленное физическими и юридическими лицами в денежной и натуральной формах.

Бесприбыльный (некоммерческий) проект — комплекс запланированных мероприятий, объединенных общими задачами, целью которого является достижение социально значимого эффекта, а не получение прибыли.

Основные «действующие лица» на рынке фандрайзинга и направления их деятельности представлены на следующей схеме:

Консалтинговые услуги – Информация — Стратегии фандрайзинга – Виды финансирования – Обучение.

Таким образом, в сфере фандрайзинга **задействованы:**

- НПО, в качестве основных производителей и одновременно потребителей фандрайзинговых услуг;
- разнообразные по своим целям, задачам и характеру деятельности финансирующие (в том числе, донорские) организации;
- оказывающие дополнительные услуги коммерческие и некоммерческие структуры — фандрайзинговые фирмы (консалтинговые услуги), консалтинговые школы (обучение), фандрайзинговые информационные центры (предоставление информации).

Основная задача НПО в сфере фандрайзинга — разработка и реализация разнообразных фандрайзинговых стратегий: подготовка проектов на донорские организации, социальное партнерство с органами власти, корпоративный фандрайзинг и т.д. В странах СНГ уже накоплен значительный (успешный и не очень) опыт поиска финансирования для НПО. Мы призываем наших «маститых» читателей поделиться своими достижениями и знаниями в этой сфере. С другой стороны, для многих (особенно начинающих) организаций фандрайзинг остается недостаточно изученной сферой деятельности.

Сбор средств нельзя рассматривать отдельно от других аспектов работы организации. Деятельность в этом направлении является продолжением стратегии и тактики организации по планированию и управлению.

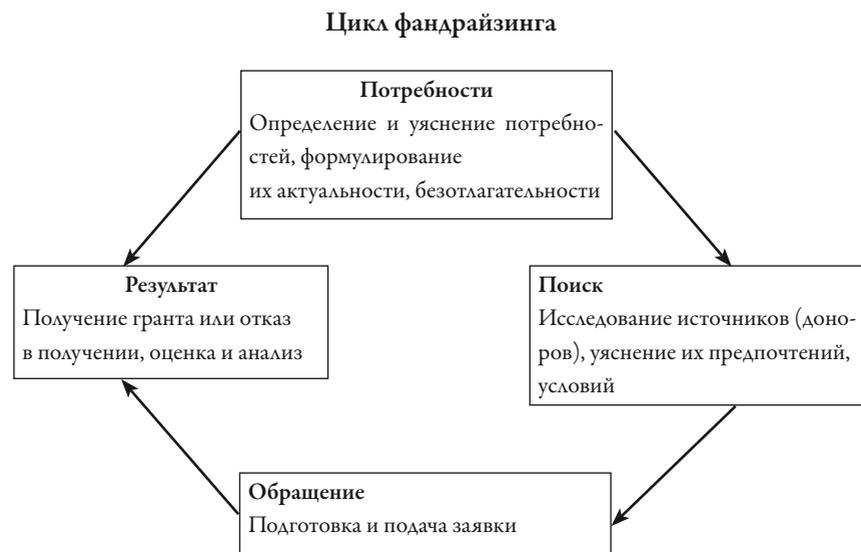
Сбор средств – многоплановый процесс, имеющий различные цели: ближайшие (получение необходимых для организации ресурсов и удовлетворение интересов донора), отсроченные (реализация целей организации) и отдаленные цели, которые можно рассматривать как сверхзадачу, миссию, во имя чего осуществляется вся деятельность (эта миссия – благополучие общества в целом).

Следует отметить, что фандрайзинг предполагает поиск ресурсов, необходимых НПО, среди которых финансовые ресурсы занимают важное, но не единственное место. В целом можно выделить следующие **виды ресурсов**: финансы; материальные (техника, оборудование); информационные; человеческие (работа волонтеров).

Цели фандрайзинга:

- сбор средств;
- приобретение новых партнеров и друзей;
- возможность открыто заявить о себе и информировать о своих целях.

Схема 17



Цикл сбора средств:

- **Потребности.** Определение проблемы, формулирование ее актуальности, безотлагательности ее решения, планирование проекта (программы), составление бюджета.
- **Поиск** источников, определение их потенциала, уяснение мотиваций, предпочтений, прошлого опыта, интересов.
- **Обращение.** Планирование кампании, осуществление мероприятий по сбору средств.
- **Результат.** Получение пожертвований, благодарность, оценка и анализ, исследование и планирование следующего обращения.

Эволюция сбора средств:

Система сбора средств в некоммерческих организациях в своем развитии проходит три стадии:

Акцент на продукте. Исходная идея при развертывании кампании по сбору средств такова: «У нас есть хороший проект и люди должны его поддержать!» Как правило, сбором средств занимаются руководители организации, а доноры – их старые друзья или знакомые. Всего несколько доноров жертвуют большую часть средств.

Акцент на продажах. Здесь некоммерческие организации придерживаются принципа: «Многие люди могут дать деньги. Мы должны найти их и убедить нас помочь» Сбором средств в этом случае занимаются специально подготовленные люди, которые обычно не имеют влияния на политику организации. Большая часть НКО находится в этой стадии.

Акцент на потребностях. Главный принцип: «Мы должны проанализировать наше положение на рынке, сконцентрироваться на тех донорах, чьи интересы совпадают с нашими, разработать программу по работе с донорами». Этот подход требует сегментации рынка пожертвований, оценки его потенциала, подготовки персонала, создания плана сбора средств и бюджета для каждой группы доноров.

Отличительная черта последней, третьей стадии – партнерские, доверительные отношения НКО со своими донорами. Установление таких отношений – это конечная и главная цель всей деятельности по сбору средств.

Возможные источники поступлений на некоммерческие проекты:

- органы государственной власти и местного самоуправления (финансирование из бюджета/городские целевые программы,

субсидии, субвенции, городской конкурс грантов для общественных организаций и объединений, городского/ муниципального заказа и пр.);

- коммерческие фирмы (в виде благотворительности, меценатства, спонсорской поддержки, на партнерские проекты);
- иностранные и российские благотворительные фонды (в виде грантов или пожертвований);
- население (через сбор частных пожертвований);
- члены организации (в виде членских взносов и собственного вклада);
- другие НКО: иностранные партнеры, ресурсные центры и пр. (в виде пожертвований, технической помощи, обучения, консультирования, предоставления информации);
- учреждения, предприятия и организации (передача части прибыли);
- другие (сдача в аренду помещений и оборудования и т.д.).

2.10.2. Технологии фандрайзинга

Суть фандрайзинга состоит в том, чтобы выстроить такое взаимодействие некоммерческих организаций, в частности Центра СФУ с коммерческими, которое позволит успешно привлекать ресурсы в актуальные проекты и программы.

Бизнес – особый мир, в котором не распоряжаются средствами, игнорируя собственный интерес.

В бизнесе есть такое понятие «investor relations» (IR) – это выстраивание коммуникации с потенциальными инвесторами, формирование позитивных отношений между ними и фирмой, конструктивного и заинтересованного взгляда инвесторов на компанию. Я вижу аналогию между IR и фандрайзингом.

Что нужно сделать в первую очередь при выстраивании отношений? Вызвать интерес и перевести его во взаимовыгодное взаимодействие. И если делать это технологично (что называется, по правилам), шансы на успех резко возрастают.

Правило первое.

Уяснить, в чем состоит уникальность вашего Центра СФУ, мероприятия, на которое необходимы средства или конкретного проекта. Уникальный социальный проект – хороший повод привлечь к Центру благожелательное внимание общества. Бизнес высоко ценит причастность к таким проектам.

Правило второе.

Изучить компанию, в которую хотите обратиться, в том числе ее информационное поле, и понять, чем Центр или проект могут быть интересны и полезны этой организации.

О полезности – особый разговор. Постольку речь идет о технологиях взаимодействия, без тезиса о взаимовыгодном сотрудничестве никак не обойтись. Кое-кто приходит к бизнесменам с одним лишь спонсорским пакетом, наивно веря в его магическую силу. Да, формирование спонсорского пакета для бизнес-структуры – апробированная технология, но она, как правило, хорошо срабатывает при проведении конкретного мероприятия с высоким медийным потенциалом. Например, благотворительного концерта, в котором участвуют звезды, а в зале присутствуют известные в городе и стране люди. Это событие привлечет внимание прессы, а значит, бизнесу выгодно разместить рекламу на таком мероприятии. Спонсорский пакет для такого случая – в самый раз. Если же мероприятие менее заметное, на привлечение спонсоров вряд ли стоит рассчитывать.

В общем, следует заранее обдумать, чем представляемый благотворительный проект может помочь потенциальному партнеру решить часть его бизнес-задач. Любая бизнес-структура заинтересована в создании позитивного информационного поля, дополнительной мотивации собственных сотрудников через совместное с компанией участие в реализации благотворительных программ, получении дополнительных конкурентных преимуществ за счет распространения информации об участии в значимых благотворительных проектах, расширении клиентской базы, получении преимуществ в борьбе за «административный ресурс», решении проблем социального характера в регионах ведения бизнеса, формировании имиджа общественно значимых торговых марок и брендов, увеличении репутационного капитала и многом другом.

Правило третье.

Сформировать перечень предложений Центра, которые в наибольшей мере отвечали бы конкретным потребностям коммерческой структуры.

Правило четвертое.

Не подводить партнера.

Посмотрите непредвзятым взглядом на свою организацию: вызывает ли она доверие? Репутация Центра СФУ – ее основной капитал. Тем более это справедливо и для бизнеса. Соглашаясь на то, чтобы имя

организации ассоциировалось с именем вашей организации, компания доверяет вам самое ценное – репутацию. Позаботиться о том, чтобы она не пострадала, а, напротив, укрепилась – ваша задача.

Правило пятое.

Говорить с представителями бизнеса о проекте на понятном им языке. Большинству из нас, конечно, знакомо словосочетание «бизнес-план». Но для того, чтобы вас поняли в коммерческой структуре, нужно четко представлять себе структуру бизнес-плана, его логику. Не случайно в документах многих грантовых конкурсов требуется обосновать значимость проекта, сформулировать его цели и задачи, спланировать календарь мероприятий, рассчитать бюджет проекта и подготовить смету расходов, определить объем собственного вклада организации, а также индикаторы оценки результатов проекта. Подготовленный по правилам бизнес-план проекта будет основой для делового разговора и с представителями бизнеса. Говоря на одном с ними языке, вы дадите им возможность оценить плюсы и минусы, риски и возможности. Также это показатель вашего профессионализма.

Правило шестое.

Продемонстрировать потенциальному партнеру профессионализм команды Центра СФУ.

Для этого есть масса возможностей. Например, умение грамотно отчитаться о проделанной работе, привлеченных и израсходованных средствах, достигнутых результатах – тоже показатель профессионализма, столь ценимого представителями бизнеса.

2.10.3. Инструменты фандрайзинга

Письма к спонсорам.

Письма... Именно с этого инструмента начинается работа большинства специалистов по сбору пожертвований. Но в каждом случае варианты использования письма подбираются специально. Наиболее простой вариант – безличное письмо к потенциальному спонсору.

Менее простым является вариант личного обращения, когда известны как минимум имя, отчество и должность потенциального донора. Тут уже появляются такие мелочи как продумывание вариантов разговора при личной встрече либо обязательные контрольные звонки при посредничестве секретаря или передачи письма через факс. Текст письма тщательно прорабатывается, кто-то пытается задеть личные чувства, кто-то возможные выгоды. В наборе приемов написания письма могут быть также положительные отзывы о предприятии, повтор имени, от-

чества в середине письма перед ключевой фразой, фирменный бланк с возможной тематической заставкой или фоном бумаги, выбор вариантов поддержки от финансовой до рекомендательной и т.д.

Но главная функция письма побудит человека выйти на личную встречу, личный разговор, во время которого, сформировав интерес, перейти к формированию доверия и вариантов действий поддержки.

Как правило, после личной встречи последуют новые письма, постепенно перерастающие в деловую переписку и деловое общение по обсуждению самых разных вопросов от вариантов передачи необходимых ресурсов до пригласительных и благодарственных писем.

Партнерские проекты.

Наиболее продвинутым вариантом предыдущего инструмента является письмо-предложение, описывающее варианты совместного участия в интересном для потенциального спонсора проекте. Предварительная разработка совместного проекта требует знания не только имени-отчества, хотя иногда и этого бывает достаточно, но и специфики работы и взглядов руководителя предприятия, существующей идеологии, и возможно, миссии бизнес-организации. Письмо-предложение совместной реализации проекта требует более тщательной проработки, точных финансовых расчетов, определения выгод сторон, обоснования важности и социальной значимости решаемой проблемы с учетом интересов целевых групп обеих сторон.

Заявки на гранты.

Одним из самых весомых и популярных инструментов фандрайзера является написание заявки на грант. Наиболее общее определение «гранта», которое можно встретить в литературе следующее:

Грант – средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением или частным лицом) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы. В отличие от займа средства, полученные по гранту не нужно возвращать. Для получения гранта фандрайзер должен пройти сложную процедуру предоставления заявки на получения гранта, в итоге которой может оказаться победа в конкурсе, который организовал донор, и получение средств.

Соответственно, первым помощником фандрайзера являются адреса различных, в подавляющем большинстве, зарубежных фондов. Списки фондов, не те, что в огромных файлах лежат в Интернете, а реально действующие на территории России контактные адреса, телефоны, электронная почта – вот первое, что спрашивает начинающий

фандрайзер при использовании этого инструмента. Далее требуется выяснение приоритетов Фонда, наличие специальных программ и текущих конкурсов, условия получения поддержки. А потом, вместе с первыми письмами в Фонд и представлением кратких аннотаций своих заявок, начинается кропотливая работа по формированию доверия к проекту, к организации. Чем большее доверие вызывает организация, тем больше шансов получить поддержку. Поэтому часто встречаются «постоянные грантополучатели» – организации с большим капиталом доверия.

Ящики для сбора пожертвований.

Наверное, самым древним и распространенным инструментом сбора пожертвований, если не учитывать различные магические обряды и жертвоприношения богам и жрецам, является жертвенная кружка, она же копилка для сбора средств, она же ящик для частных пожертвований. В 2000 году вокруг этого древнейшего инструмента разгорелись достойные упоминания страсти. Вдруг оказалось, что в связи с уходящей в века историей кружки, специальная норма в российском законодательстве отсутствует со времен Русской правды. А поэтому можно рассматривать все действия с участием кружки (она же копилка, она же ящик) как незаконные. Однако, по той же причине отсутствия прямой нормы, кружку можно «узаконить на месте», введя определенные процедуры учета поступающих средств.

Квитанции в банке.

Относительно новый, но уже хорошо себя зарекомендовавший инструмент сбора средств – перечисления денег по банковским квитанциям. Главным неудобством этого способа является относительная сложность действий потенциального донора для совершения пожертвования. Ведь даже чтобы перечислить рубль необходимо получить квитанцию, заполнить ее, возможно, даже выстоять очередь, и, в конце концов, перечислить пожертвование. При этом возможны ошибки в заполнении графы назначение платежа сотрудниками банка (в разных городах были случаи перечисления «оплаты коммунальных услуг») и/или снятие с суммы перечисляемого пожертвования процентов за банковское обслуживание.

Избежать части затруднений возможно самим, отпечатав бланки квитанций с заранее заполненными полями.

Квитанции, возможно, скоро станут одним из популярных инструментов фандрайзера, так как при грамотной информационной кампании, кроме стабильных поступлений денег, они позволяют отслежи-

вать динамику пожертвований, их размеры, и даже адреса реальных доноров для последующих почтовых рассылок именных писем и т.д.

Статья в газете.

Этот острейший инструмент применяется фандрайзерами в случае столкновения с наиболее срочными, критическими ситуациями. Наиболее эффективен для сбора пожертвований от физических и юридических лиц для ликвидации последствий форс-мажорных обстоятельств.

Для организации постоянной работы фандрайзера с этим инструментом также важно постепенно сформировать в региональных СМИ специальных рубрик о помощи.

Деньги из бюджета.

К бюджетным деньгам у каждой из общественных и некоммерческих организаций свое, особое отношение. В связи с этим можно выделить несколько типичных позиций.

Отдельной позицией можно объединить организации, получающие деньги от законодательной власти, поддерживаемые депутатами – кандидатами в предвыборные периоды. Известны случаи совершенно четкой сезонно-выборной активности, казалось бы, независимых организаций, либо специально созданных под выборы, либо специально ожидающие возможности выбрать себе временного покупателя.

Рядом с ними находятся организации, оказывающие платные услуги и выступающие в данном случае подрядчиками при выполнении конкретной работы, от градостроительных проектов до научных работ.

Постепенно появляется возможность принимать участие в конкурсах на размещение социального заказа. Однако такая возможность есть у небольшого числа наиболее продвинутых в этом отношении регионов.

Некоторые организации, располагая собственными ресурсами, предлагают внести органам власти свой вклад для проведения какой-либо совместной программы. Например, для финансирования небольших проектов, представленных на региональной Ярмарке социальных проектов и услуг, или для совместного формирования призового фонда конкурса «Лучшая семья года».

Особой группой стоят организации, принципиально не имеющие финансовых отношений с государственной и муниципальной властью, отвергающие таким образом использование в своей некоммерческой организации этого инструмента.

2.10.4. Мотивы жертвователей

Если понять, почему люди готовы оказать поддержку, будет легче ее получить. Обобщить мотивы довольно сложно. Вот несколько примеров самых распространенных.

Потому, что осознают проблему

Это самая распространенная и единственная действительно важная причина, по которой люди жертвуют. Человек, обеспокоенный проблемами экологии, жертвует организации, занимающейся вопросами сохранения животного мира, или борющейся с заводом, загрязняющим реку. Благополучная семья, любящая детей, увидев по телевизору сюжет о детях детского дома, нуждающихся в специальном лечении, окажет помощь для решения этой проблемы.

Ответственность

Второй по значимости мотив жертвователя. Осознание того, что ты богат, а кто-то беден; у тебя есть родители, а у кого-то – нет, ты получил хорошее образование, а у кого-то этой возможности нет и т.д. порождает чувство ответственности и желание сделать что-то для ближнего.

Чувство вины

Тоже распространенный мотив жертвователей, но, в отличие от предыдущего, он не всегда бывает в форме регулярной помощи. Чувство вины побуждает жертвовать, надеясь, что это поможет избавиться от проблемы (а самому человеку освободиться от чувства вины).

Личный опыт (сопричастность)

Исследования показывают, что этот мотив является одним из самых мощных. Люди, которые столкнулись с проблемой, охотно жертвуют на ее решение (например, на профилактику определенных заболеваний или помощь больным). Родители жертвуют школам и на программы, которые способствуют повышению уровня образования и т.д.

Личная выгода

Некоторым нравится имидж мецената и публичные выражения благодарности. Другие готовы оказывать поддержку организации, потому что это делает какой-то известный человек и таким образом можно получить возможность контактов с ним на различных благотворительных мероприятиях и ассоциировать себя с ним в глазах местного сообщества. Нередко мотивом может быть просто чувство собственной значимости.

Потому, что об этом попросили

Главная причина, по которой люди не жертвуют организациям – **ПОТОМУ ЧТО ИХ ОБ ЭТОМ НИКТО НЕ ПРОСИЛ.**

Давление

Если все вокруг жертвуют, то сложно отказать, – это влияет на имидж. Трудно отказать, когда просят друзья или знакомые, т.к. это может сказаться на отношениях. Один из способов «эксплуатации» этого мотива – попросить людей, которые пожертвовали, обратиться с аналогичным предложением к своему окружению.

Налоговые льготы

Это не ключевой, но довольно существенный мотив жертвователей в странах, где действующим законодательством предусмотрены налоговые льготы для жертвователей и благополучателей. В одних случаях льготы получает человек, который жертвует деньги или имущество на благотворительные цели, в других – тот, кто получает пожертвование. В нашей стране льгот практически нет.

Мотив жертвователя лежит в основе всей работы по привлечению средств от населения. Он определяет характер, размер и содержание обращения, выбор метода сбора пожертвований, аргументов для убеждения и стратегии развития отношений с донором.

Не менее важно знать, почему люди отказываются жертвовать. Вызвано ли это тем, что они не заинтересованы в том деле, которым занимается НКО, или по каким-то причинам не хотят жертвовать именно вашей организации. Последнее может быть вызвано плохим имиджем организации, слухами или тем, что организация, например, занимающаяся помощью малообеспеченным людям, находится в роскошном офисе, использует дорогостоящее оборудование. Часто люди думают, что та сумма, которую они могли бы пожертвовать, слишком мала и не сможет существенно изменить ситуацию. Иногда проблема выглядит настолько сложной, что кажется, ее не решить усилиями одной организации. Довольно распространенная точка зрения – «этим должно заниматься государство, в бюджете на это есть средства». Наконец, есть просто люди щедрые от природы и жадные, которые всегда найдут предлог, чтобы не дать денег.

Правильный выбор целевой группы – выбор тех людей, которые соответствуют образу потенциальных доноров, который вы нарисовали, и ожидания и мотивации которых дают высокую степень вероятности заинтересованности в вашем деле. Тщательные размышления и, возможно, простые исследования помогут правильно определить целевую группу.

2.10.5. Правила фандрайзинга

Что нужно делать при поиске средств:

- давать спонсорам что-либо реальное за их вклад;
- иметь цель;
- знать непосредственные нужды и цели ваших партнеров;
- привлекать как можно больше материальных ресурсов: продукции и услуг;
- сохранять записи всего, что Вы делаете;
- извлекать все из каждой возможности;
- собирать команду до и после каждого события для поощрения и установки оперативных целей;
- использовать разные подходы к поиску средств;
- иметь списки тех, кто помогал вашей организации в прошлом;
- думать позитивно, быть энергичным, творчески мыслить;
- предоставлять альтернативы.

Чего нельзя делать при поиске средств:

- полностью полагаться на один источник финансирования;
- позволять этой работе разрушить регулярную деятельность в организации;
- полагать, что по всем обязательствам автоматически будет выплачено – возможно, придется им напоминать;
- базироваться на импульсах, не имея четкого плана;
- ждать всего до последней минуты.

Когда Вы работаете с другими организациями, Вам пригодятся:

- краткое описание вашей организации (буклет, брошюра);
- годовой план работы и бюджет;
- описание основных программ и проектов;
- описание возможностей сотрудничества с организацией;
- список существующих спонсоров и партнеров;
- для отдельного проекта – его описание, план-график и бюджет;
- последний годовой отчет, включая финансовый;
- публикации о Вашей организации;
- рекомендательные письма, письма поддержки.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аврамова Е., Гурков И. Адаптация промышленного предприятия к рыночным условиям // Вопросы экономики – 1996, № 11.
2. Адаир Д. Эффективное лидерство. – М., 2003.
3. Адлер Ю., Аронов И., Шнер В. Менеджмент XXI века – краткий обзор основных тенденций // Стандарты и качество. – 1999. №3.
4. Альтман Г. Звездные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории. – М., 1999.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М., 2002.
6. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? – М., ФиС, 1999.
7. Барков С. Управление персоналом. – М., 1996.
8. Баяхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учебное пособие. – С-Пб., 2002.
9. Белокрыльцева А. Призрение детей-сирот: исторический обзор // Найди меня, мама! Материалы в помощь журналисту/ Редакторы-составители Л. Грибанова, С. Осадчук. – М.: АНО «Студия-Диалог», 2006. С. 111-116)
10. Берес В., Хавранек П. Руководство по оценке эффективности инвестиций. – М.: Интерэксперт, 2000.
11. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. – Киев: МП «Итем» Лтд, 1999.
12. Бланишар К., Зигарми П., Зигарми Д. Одноминутный менеджер и ситуационное руководство. – М., 2002.
13. Бобылева И.А. Социальная адаптация выпускников интернатных учреждений: Учебное пособие. – М.: Национальный фонд защиты детей от жестокого обращения, 2007.
14. Борзов С.П. Услуги для семей и детей группы риска по социальному стротству // Инновационные услуги в профилактике социального сиротства. Опыт Томской области. – М., 2006. С. 6-13.
15. Борисова Е. Управление персоналом для современных руководителей. – СПб., 2003.

16. *Бриттен С.* Изменение представлений о потребностях детей – история учреждения для детей сирот // *Борьерсон Б., Бриттен С., Довбня С.В., Морозова Т.Ю., Пакеринг К.* Ранние отношение и развитие ребенка. – СПб.: Питер, 2009. С. 9–23.
17. *Булгаков С.Н.* Философия хозяйства. – М.: Наука, 2001.
18. *Вайнер В.А.* Горячая десятка инструментов российского фандрайзера. – М.: Журнал «Вестник благотворительности». (Электронный ресурс <http://www.trainet.org/books/view/23>), 2000.
19. *Воропаев В.И.* Управление проектом в России. – Москва: «Альянс», 1998.
20. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. – М., 1991.
21. *Гарифулина Э.* Организационная культура: теоретический аспект // *ИнтерТренинг.* – 2004. – №6.
22. *Денисова Е.Н.* Анализ исследования общественного мнения по вопросам развития института приемной семьи и определение потенциала населения Калужской области в создании приемной семьи // Пути решения проблемы сиротства в России: Всероссийская конференция 8-10 ноября 2006 года, Москва. Сборник тезисов. – Москва: Национальный фонд защиты детей от жестокого обращения, 2006 г. С. 81–86.
23. *Горичева А.* Экономические проблемы и национальное самосознание // *Вопр. экономики.* – 2006. – №3. – С. 44–53.
24. *Грищенко Ж.М.* и др. Социальный портрет предпринимателя (Минск, весна 1992 г.) // *Социол. исслед.*, 2007. – №10. С. 53–62.
25. *Друкер П.* Эффективное управление. – М., 1998. *Дынин А., Кацман Ю.* Первоочередные задачи топ-менеджеров // *Секрет фирмы.* – 2002. – №10.
26. *Дынин А., Литовченко С., Просветов И.* Портрет лидера // *Секрет фирмы.* – 2002. – №5.
27. *Дятлов В.* Основы теории человеческого капитала. – СПб., 1992.
28. *Жадько Н.В.* Фандрайзинг по-русски // *Библ. дело.* 2005. – №4. – С. 12–13.

29. *Заславская Т.И.* Бизнес-слой российского общества: сущность, структура, статус // *Социол. исслед.* – 2006. – №3. С. 3–12.
30. *Зомбарт В.* Буржуа: Этюды по истории духовного развития современного экономического человека. – М.: Наука, 2005. – 494 с.
31. *Зыков, О.Б. Казаков и др.* – Москва, 2000.
32. *Иванова Н.П.* Развитие замещающей семьи в России // Пути решения проблемы сиротства в России: Всероссийская конференция 8-10 ноября 2006 года, Москва. Сборник тезисов. – М.: Национальный фонд защиты детей от жестокого обращения, 2006 г. С. 115–119.
33. *Иванова С.* Корпоративная культура: традиции и современность // *Управление персоналом.* – 2000. – №4.
34. *Иванова Б.С.* Фандрайзингу нужно учиться // *Б-ка.* 2002. – № 2. – С. 26–28.
35. *Игрушкина Т.В.* Ранняя помощь детям от рождения до 4 лет с нарушениями в развитии и их семьям // *Инновационные услуги в профилактике социального сиротства. Опыт Томской области.* – М., 2006. С. 136–149.
36. *Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В.* Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Информ.-издат. дом «Филинь», 1997. – С. 8-9.
37. *Иовчук Н.М.* О двух сходных формах позитивной адаптации выпускников сиротских учреждений // *Инновационные услуги в профилактике социального сиротства. Опыт Томской области.* – М., 2006. С. 221–231.
38. *Исупова О.* Материнский отказ от новорожденного: как и почему. – СПб.: ЦНСИ, 2003.
39. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб., 2001.
40. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: Пер. с англ. – М.: Экономика, 2005. – 239 с.
41. *Кирсонов К.А., Попов С.А.* Антикризисное управление: Учебное пособие – М., 2002.
42. *Климова С.Г., Дунаевский Л.В.* Новые предприниматели и старая культура // *Социол. исслед.* – 2006. – №5. – С. 64–69.

43. *Клюев В.К.* Как освоить организационно-правовые основы фандрейзинга // Независимый библиограф. адвокат. – 2005. – № 2. – С. 36–42. – Библиогр.: 38 назв.
44. *Козырева И.А.* Социальная работа с несовершеннолетней матерью в системе профилактики социального сиротства // Пути решения проблемы сиротства в России: Всероссийская конференция 8-10 ноября 2006 года, Москва. Сборник тезисов. – М.: Национальный фонд защиты детей от жестокого обращения, 2006 г. С. 142–146.
45. *Кокорев И.* Управление персоналом в рамках концепции человеческого капитала. – М., 2002.
46. *Кокурина Н.И.* Создание механизмов профилактики сиротства на территории Хабаровска в 2003–2006 гг. // Пути решения проблемы сиротства в России: Всероссийская конференция 8-10 ноября 2006 года, Москва. Сборник тезисов. – М.: Национальный фонд защиты детей от жестокого обращения, 2006. – С. 153–160.
47. *Коленсо М.* Стратегия кайдзен для успешных организационных перемен. – М., 2002.
48. *Котли П.* Новые приемные родители. Первый опыт. Пер. с англ. *Н.И. Ивановой.* – СПб.: Изд-во Общественного Благотворительного Фонда «Родительский мост», 2004.
49. *Кошкин В.И.* и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 11. – М., 2001.
50. *Красовский Ю.* Организационное поведение. – М., 1999.
51. *Крючковой Е.* – М.: Агентство социальной политики, 2005. С. 23–25.
52. *Куфтяк Е.В.* Профессиональная замещающая семья: новый этап патронатного воспитания и сопровождения // Подари ребенку семью: информационный бюллетень. Вып. 1, отв. ред. *Е.В. Куфтяк.* – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2009.
53. *Кучернов В.* Вестник благотворительности № 9 (51) сентябрь 2000.
54. *Лазарева А.* Профилактика отказов от детей при работе с женщинами как основной шаг к профилактике раннего социального сиротства // Пути решения проблемы сиротства в России: Всероссийская конференция 8–10 ноября 2006 года, Москва. Сборник тезисов. – М.: Национальный фонд защиты детей от жестокого обращения, 2006. С. 182–186.

55. *Лангмейер Й, Матейчек З.* Психическая депривация в детском возрасте. – Прага: 1984, Авиценум.
56. *Лоскутникова М.А.* Об опыте Комитета по управлению Южным округом администрации г. Хабаровска в создании модели межведомственного взаимодействия, направленной на профилактику социального сиротства // Пути решения проблемы сиротства в России: Всероссийская конференция 8–10 ноября 2006 года, Москва. Сборник тезисов. – М.: Национальный фонд защиты детей от жестокого обращения, 2006. С. 194–198.
57. *Мартин де Холан П., Филлис Н., Лоуренс Т.* Хорошо забытые знания // Секрет фирмы. – 2004. – №7.
58. *Медведев А.А.* Работа ГУ «Калужский областной центр социальной помощи семье и детям «Доверие» // Пути решения проблемы сиротства в России: Всероссийская конференция 8-10 ноября 2006 года, Москва. Сборник тезисов. – М.: Национальный фонд защиты детей от жестокого обращения, 2006. С. 216–219.
59. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.М.* Основы менеджмента/ Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
60. *Мильтнер Б.* Управление знаниями. – М., 2003.
61. *Мордвин С.* Управление человеческими ресурсами. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. – М., 2000.
62. *Осипова И.И.* Профилактика отказов от приемных детей. Пособие. – М.: НП «Независимый Институт семьи и демографии», 2008.
63. *Осипова И.И.* Система предотвращения социального сиротства и правонарушений несовершеннолетних: научно-методическое пособие/ под общ. ред. Э.А. Манукяна, к.с.н. – М.: Полиграф сервис, 2005.
64. *Ослон В.Н.* Ребенок в замещающей семье // Найди меня, мама! Материалы в помощь журналисту/ Редакторы-составители *А. Грибанова, С. Осадчук.* – М.: АНО «Студия-Диалог», 2006. С. 58–67.
65. *Павлова Н.* Проблемы домов ребенка // Социальное обеспечение. – 2001. – №1. – С. 2–35.

66. Памфилова Э. От разукрупнения детских домов мало, что изменится // Реформа сиротских учреждений. Деинституционализация: за и против / под ред. Грибановой Л., Крючковой Е. – М.: Агентство социальной политики, 2005.
67. Плотинский Ю.М. Модели социальных процессов: Учебное пособие для вузов. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Логос, 2001. – 296 с.: ил.
68. Поляков В.Г. Формула успеха в бизнесе. Практическое руководство для российского менеджера. – Новосибирск: фирма «ЭКОР», 2005. – 127с.
69. Попов С. Стратегическое управление. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М., 1999.
70. Пугачев В. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. – М., 2002.
71. Пустовойтова Н.Г. Творческая и социально-трудовая реабилитация подростков с особенностями развития // Инновационные услуги в профилактике социального сиротства. Опыт Томской области. – М., 2006. С. 162–181.
72. Разу М., Воропаев В., Якутин Ю. и др. Управление программами и проектами. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. – М., 2000.
73. Родионова Г.А. Ценностные ориентации управляющих приватизированных предприятий // Социол. исслед. – 2007. – №2. – С. 111–114.
74. Россинская С. В Не просители, а равноправные партнёры // Библ. дело. – 2007. – № 11. – С. 34-38.
75. Россинская С. Что можно сделать, если захотеть // Библ. дело – 2008. – №4. – С. 28-40.
76. Румянцева З.П., Филинов Н.Б., Шрамченко Т.Б. Общее управление организацией: принципы и процессы. 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
77. Рутковская М. PR-технологии в привлечении инвестиций. (электронный ресурс: http://www.pressclub.host.ru/techn_s1.htm), 2004.
78. Рюттингер Р. Культура предпринимательства (Пер. с нем.). – М.: ЭКОМ, 2004. – 240 с.

79. Самородов В.Ю., Никифоров С.Б., Ходорова Ю.Ю. Фонды местных сообществ: эффективная благотворительность. Опыт развития фондов местных сообществ в России. – М.: САФ-Россия (электронный ресурс <http://www.trainet.org/books/view/214>), 2006.
80. Селенина Е.В. Социально-трудовая адаптация детей группы риска // Инновационные услуги в профилактике социального сиротства. Опыт Томской области. – М., 2006 С. 191–220.
81. Синяева И.М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности: Учебник/Под ред. проф. Г.А.Васильева. – М.: ЮНИТИ, 1998.
82. Сказкина Д. Из истории сиротских учреждений в России // Реформа сиротских учреждений. Деинституционализация: за и против / Под ред. Грибановой Л., Крючковой Е. – М.: Агентство социальной политики, 2005.
83. Смирнов А.А. Организация финансирования инвестиционных проектов. – М.: Консашванкир, 1993. – С. 6.
84. Соломандина Т. Организационная культура компании. – М., 2003.
85. Сорокина Н.В. Новые технологии управления: учимся фандрайзингу // Справ. рук. учреждения культуры. – 2008. – № 6. – С. 40-47. – Библиогр: 6 назв.
86. Сорокина Наталья. Учимся фандрайзингу // Библиополе. – 2006. – №11. – С. 34-37. – Продолж. № 12.
87. Стогний А.Б. Меценатство возрождается / А.Б. Стогний, Г.Д. Ковальчук // Б-ка. – 2003. – №11. – С. 68-70.
88. Терновская М.Ф. и др. Работа Детского дома №19 г. Москвы как уполномоченной службы органов опеки и попечительства. – М.: БФРГТЗ «СЛОВО», 2001.
89. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практическое пособие. – М., 2000.
90. Фетисов Э.Н., Яковлева И.Г. О социальных аспектах предпринимательства (концептуальное введение в проблему) // Социол. исслед. – 2005. – №1. – С. 24–30.
91. Филанович С. Лидерство и практические навыки менеджеров. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. – М., 1999.

92. *Фирсов М.В., Студенова Е.Г.* Теория социальной работы: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000. – 432с.
93. *Холостова Е.И.* Социальная политика: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 204 с. – (Серия «Высшее образование»).
94. *Чеботарь Ю.М.* Антикризисная программа предприятия: как избежать банкротства и стать прибыльным. – М.: Мир деловой книги, 2002. – 129 с.
95. *Фрайлингер К., Фишер И.* Управление изменениями в организации. – М., 2002.
96. *Царский В.* Менеджмент: просто о сложном. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2004. – 288 с.
97. *Шапиро В.Д.* и др. Управление проектами. – СПб.: ДваТриИ. 1996.
98. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. – СПб., 2002.
99. *Шекшня С.* Управление персоналом современной организации. – М., 2002.
100. *Яковлев А.* Адаптация промышленного предприятия к рыночным условиям // Вопросы экономики – № 11. 1996.
101. Антикризисный менеджмент / Под ред. *Грязновой А.Г.* – М., 2003.
102. Антикризисное управление: Учебник под ред. *Короткова Э.М.* – М., 2000.
103. Взаимосвязь социальной работы и социальной политики / Под. ред. *Ш. Рамон*; Пер. с англ. Под. ред. *Б.Ю. Шапиро.* – М.: Аспект Пресс, 2007. – 256 с. – (Серия «Социальная работа в меняющемся мире»; Ред. серии Ш. Рамон). – (Программа «Высшее образование»).
104. Государственная политика в области содействия гражданским инициативам: позиция неправительственных организаций, подготовлен коллективом авторов для Центра стратегических разработок. Авторы: *О.П. Алексеева, Г.Д. Джигладзе, И.Е. Донченко, О.В.*
105. Инвестиционное проектирование: практическое руководство по экономическому обоснованию инвестиционных Проектов / Под научн. ред. *С.И. Шумилина.* – М.: Финстатинформ. 1995.

106. Инновационный менеджмент. *В.Г. Мединский.* М.: «Инфра-М» 2002.
107. Инновационный менеджмент. *И.Т. Балабанов.* СПб.: ИД «Питер», 2001.
108. Инновационные технологии социальной работы с неполными семьями: Научно-методическое пособие / Под ред. *А.С. Алексеевой.* – М.: ГосНИИ семьи и воспитания, 2004.
109. Материалы сайта <http://www.pervotsvety.ru/>.
110. Материалы сайта САФ Россия <http://www.cafrussia.ru/>.
111. Материалы сайта Фонда «Фокус-Медиа» <http://www.focus-media.ru/about/>.
112. Материалы сайта Форум доноров <http://www.donorsforum.ru>
113. Менеджмент в России и за рубежом. – №4 – 2002, «Эффективное управление инновационными проектами», *Павлючук Ю.Н., Козлов А.А.*
114. Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. *Е.И. Камарова* и *А.И. Войтенко.* – М.: Гуманит. Изд. Центр ВЛАДОС, 1999. – 288с.
115. Методологические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утв. Госстроем России, Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госкомпрома России. – М., Информэлектро, 1999.
116. Мир управления проектами. Перевод с англ. / Под ред. *Х. Рейске, Х. Шеме.* – М.: Аланс, 2002.
117. Общее управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга I / Под ред. Центра поддержки НКО. – М., 2002.
118. Основы социальной работы: Учебник / Отв. ред. *П.Д. Павленок.* – М.: ИНФРА, 2002. – 368с.
119. Основы социальной работы: Учебник / Под. ред. *П.Д. Павленок.* – М.: ИНФРА, 2007.–368с.
120. Проект века может стать банкротом века // Финансовые известия. (20 апреля 2000 г.). – № 28. – С.1.
121. Профилактика социального сиротства. Муниципальная модель взаимодействия (на примере г. Боровичи): Методическое пособие. – Боровичи, 2004.
122. Привлечение средств из местных источников. Сбор частных пожертвований: Методическое пособие для некоммерческих

- организаций / Сост.: М.А. Юндина, А.В. Зотова. – Ставрополь: АНО «Северо-Кавказский ресурсный центр», 2001.
123. Реструктуризация предприятия и опыт Санкт-Петербургского завода Стройдормаш. – СПб, 1996.
124. Социальные технологии: Толковый словарь/Отв. ред. В.Н. Иванов. – Москва-Белгород: Луч – Центр социальных технологий, 2005. – 309с.
125. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Под ред С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2003. – 469с.
126. Управление альянсами и профессиональными ассоциациями. Под ред. А.А. Гордеевой. – М.: АРТ-менеджер, 2009.– 106 с.
127. Теория социальной работы: Учебник / Под. ред. проф. Е.И. Холостовой. – М.: Юристъ, 2007. – 334 с.
128. Управление человеческими ресурсами НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга II / Под ред. Центра поддержки НКО. – М., 2002.
129. Управление проектами, Шатино В.Д., 1998;
130. Schwartz P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World, 1998.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение №1

**Постановление Правительства РФ от 31 июля 1998 г. № 867
«Об утверждении Типового положения об образовательном
учреждении для детей, нуждающихся в психолого-педагогической
и медико-социальной помощи»**

Постановление Правительства РФ от 31 июля 1998 г. № 867 «Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи» (с изменениями от 23 декабря 2002 г., 18 августа 2008 г., 10 марта 2009 г.)

Правительство Российской Федерации постановляет:

Утвердить прилагаемое Типовое положение об образовательном учреждении для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи.

*Председатель Правительства Российской Федерации
С. Кириенко*

**Типовое положение об образовательном учреждении для детей,
нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной
помощи**
(утв. постановлением Правительства РФ от 31 июля 1998 г. № 867)
(с изменениями от 23 декабря 2002 г., 18 августа 2008 г., 10 марта
2009 г.)

См. Рекомендации по совершенствованию деятельности образовательных учреждений для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи (ППМС-центров)

См. Рекомендации Российско-фламандской научно-практической конференции «Психолого-педагогическое, медико-социальное сопровождение развития ребенка»

I. Общие положения

1. Настоящее Типовое положение регулирует образовательную, реабилитационную, оздоровительную и финансово-хозяйственную деятельность образовательных учреждений для детей, имеющих проблемы в развитии, обучении, социальной адаптации и нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи.

Настоящее Типовое положение является типовым для государственных и муниципальных образовательных учреждений для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи, – центров: диагностики и консультирования; психолого-медико-социального сопровождения; психолого-педагогической реабилитации и коррекции; социально-трудовой адаптации и профориентации; лечебной педагогики и дифференцированного обучения и других.

См. Положение о Центре помощи аутичным детям – специальном (коррекционном) образовательном учреждении для детей, страдающих ранним аутизмом и нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи, приведенное в письме Минобразования РФ от 24 мая 2002 г. № 29/2141–6.

Образовательное учреждение для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи (далее именуется учреждением), создается для детей и подростков от 3-х до 18 лет и реализует программы общеобразовательные (основные и дополнительные) и начального профессионального образования.

Для негосударственных учреждений настоящее Типовое положение является примерным.

2. Основными задачами учреждения являются:

- оказание помощи детям, испытывающим трудности в усвоении образовательных программ;
- осуществление индивидуально ориентированной педагогической, психологической, социальной, медицинской и юридической помощи детям;
- оказание помощи другим общеобразовательным учреждениям по вопросам обучения и воспитания детей с проблемами школьной и социальной адаптации.

3. Основными направлениями деятельности учреждения являются:

- организация образовательной деятельности по общеобразовательным программам (основным, дополнительным) и начального профессионального образования в соответствии с воз-

растными и индивидуальными особенностями детей, состоянием их соматического и психического здоровья;

- диагностика уровня психического, физического развития и отклонений в поведении детей;
- организация коррекционно-развивающего и компенсирующего обучения;
- психокоррекционная и психопрофилактическая работа с детьми;
- проведение комплекса лечебно-оздоровительных мероприятий;
- оказание помощи обучающимся в профориентации, получении профессии, трудоустройстве и трудовой адаптации;
- анонимное консультирование детей с целью снятия стресса.

4. Учреждение несет в установленном законодательством Российской Федерации порядке ответственность перед органами государственной власти, органами местного самоуправления за соответствие применяемых форм, методов и средств организации образовательного процесса, коррекционно-реабилитационной и оздоровительной работы, возрастным психофизиологическим особенностям, способностям, интересам, требованиям охраны жизни и здоровья детей.

5. В своей деятельности учреждение руководствуется международными актами в области защиты прав и законных интересов ребенка, законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, решениями соответствующего органа управления образованием, настоящим Типовым положением, своим уставом.

II. Организация деятельности и учреждения

6. Учреждение создается учредителем (учредителями) и регистрируется в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

7. Учредителями государственного учреждения могут быть федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации; учредителями муниципального учреждения являются органы местного самоуправления.

Отношения между учредителем (учредителями) и учреждением определяются договором, заключаемым между ними в соответствии с законодательством Российской Федерации.

8. Права юридического лица в части ведения уставной финансово-хозяйственной деятельности, направленной на организацию образовательного процесса, возникают у учреждения с момента его государственной регистрации.

Учреждение является юридическим лицом и имеет устав, закрепленное за ним имущество, расчетный и другие счета в банковских учреждениях, печать установленного образца, штамп и бланки со своим наименованием.

Учреждение имеет самостоятельный баланс, осуществляет бухгалтерский учет и предоставляет информацию о своей деятельности органам государственной статистики и налоговым органам, учредителю (учредителям) и иным лицам в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом учреждения.

9. Право на ведение образовательной деятельности и получение льгот, предусмотренных законодательством Российской Федерации, возникает у учреждения с момента выдачи ему лицензии (разрешения).

10. Учреждение в соответствии со своими уставными целями и задачами может реализовывать дополнительные образовательные программы и оказывать дополнительные образовательные услуги (на договорной основе).

11. Учреждение создается из расчета одно учреждение на 5 тыс. детей, проживающих в городе (районе). При необходимости учреждение может быть создано для меньшего количества детей, проживающих в городе (районе).

Наполняемость классов и воспитательных групп в учреждении должна быть не более 9-12 человек.

Для детей дошкольного возраста в учреждении могут организовываться разновозрастные воспитательные группы.

12. Дети, проживающие в учреждении, обеспечиваются питанием по нормам, предусмотренным для воспитанников образовательных учреждений интернатного типа.

III. Образовательный процесс

13. Содержание образования определяется образовательными программами, разрабатываемыми и реализуемыми учреждением самостоятельно.

14. Организация образовательного процесса в учреждении регламентируется учебным планом, годовым календарным графиком и рас-

писанием занятий, разрабатываемыми и утверждаемыми учреждением самостоятельно.

15. Образовательный процесс в учреждении осуществляется с использованием индивидуально-ориентированных коррекционно-развивающих образовательных программ.

16. Для детей дошкольного возраста организация образовательного процесса осуществляется в соответствии с Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении.

17. Государственная (итоговая) аттестация обучающихся в учреждении может проводиться общеобразовательным учреждением, имеющим государственную аккредитацию, на основе договора, заключенного между учреждением и общеобразовательным учреждением.

18. Общеобразовательное учреждение с согласия детей и их родителей (законных представителей) по договорам и совместно с предприятиями, учреждениями, организациями может проводить профессиональную подготовку детей в качестве дополнительных (в том числе платных) образовательных услуг при наличии соответствующей лицензии (разрешения) на указанный вид деятельности.

19. Профессиональное обучение в учреждении осуществляется исходя из региональных и местных условий, ориентированных на потребность в рабочих кадрах, с учетом интересов и индивидуальных особенностей психофизического развития обучающихся.

20. В учреждении могут создаваться различные клубы, секции, кружки, студии и другие объединения по интересам.

IV. Участники образовательного процесса

21. Участниками образовательного процесса являются дети, их родители (законные представители), педагогические, медицинские, инженерно-педагогические работники, юристы учреждения.

22. В учреждение принимаются дети, обратившиеся за помощью самостоятельно, по инициативе родителей (законных представителей), направленные другим образовательным учреждением с согласия родителей (законных представителей):

- с высокой степенью педагогической запущенности, отказывающиеся посещать общеобразовательные учреждения;
- с нарушением эмоционально-волевой сферы;
- подвергшиеся различным формам психического и физического насилия;

- вынужденные покинуть семью, в том числе несовершеннолетние матери;
- из семей беженцев, вынужденных переселенцев, а также пострадавшие от стихийных бедствий и техногенных катастроф, и другие.

Постановлением Правительства РФ от 18 августа 2008 г. № 617 в пункт 23 настоящего Типового положения внесены изменения.

23. Зачисление детей в учреждение производится на основании заключения психолого-медико-педагогической комиссии в порядке, определяемом уставом учреждения.

24. Перевод детей из учреждения в другие образовательные учреждения осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации об образовании.

25. Дети могут продолжить обучение в том общеобразовательном учреждении, где они обучались ранее. Они принимаются в соответствующий класс на основе документов об их промежуточной аттестации, выданных учреждением.

26. Родители (законные представители) имеют право защищать законные права и интересы детей, принимать участие в деятельности учреждения в соответствии с его уставом, знакомиться с материалами наблюдений, характером реабилитационных методов обучения, воспитания и оздоровления детей.

27. В зависимости от содержания и основных направлений деятельности в штате учреждения могут предусматриваться должности методиста, педагога-психолога, социального педагога, учителя-логопеда, учителя-дефектолога, врачей-специалистов, медицинской сестры, специалиста по ЛФК, социолога, лаборанта и других.

28. На работу в учреждение принимаются специалисты, имеющие профессиональную квалификацию, соответствующую требованиям квалификационной характеристики по должности и полученной специальности и подтвержденную документами об образовании.

29. Отношения между работниками и администрацией учреждения регулируются трудовым договором (контрактом), условия которого не могут противоречить законодательству Российской Федерации о труде.

30. Социальные педагоги учреждения осуществляют комплекс мероприятий по выявлению причин социальной дезадаптации детей и оказывают им социальную помощь, осуществляют связь с семьей, а

также с органами и организациями по вопросам трудоустройства детей и подростков, обеспечения их жильем, пособиями и пенсиями.

31. Юристы учреждения осуществляют правовое обеспечение деятельности учреждения в области защиты интересов и социальных прав детей, проводят работу по правовому воспитанию детей и консультируют их родителей (законных представителей) по вопросам охраны прав детей.

32. Медицинское обеспечение в учреждении осуществляет штатный или специально закрепленный органом здравоохранения медицинский персонал, который совместно с администрацией учреждения проводит мероприятия лечебно-профилактического характера, углубленную диагностику состояния физического и психического здоровья детей, оздоровительные мероприятия, консультативную помощь детям, их родителям, педагогам по вопросам гигиены, профилактики наркомании, токсикомании, алкоголизма и других заболеваний.

33. Работники учреждения имеют право:

- участвовать в управлении учреждением в порядке, определяемом уставом учреждения;
- повышать квалификацию в образовательных учреждениях высшего профессионального образования, а также в учреждениях повышения квалификации;
- проходить медицинское обследование за счет средств учредителя (учредителей) учреждения.

34. Педагогические, инженерно-педагогические и медицинские работники учреждения пользуются правами и льготами в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, а также дополнительными льготами, предоставляемыми в регионе педагогическим, инженерно-педагогическим и медицинским работникам образовательных учреждений.

Постановлением Правительства РФ от 10 марта 2009 г. № 216 пункт 35 настоящего Типового положения изложен в новой редакции.

35. Учреждение устанавливает заработную плату работников в зависимости от их квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты), структуру управления деятельностью учреждения, штатное расписание, распределение должностных обязанностей.

См. Рекомендации об условиях оплаты труда работников образовательных учреждений, направленные письмом Министерства образования и науки РФ и Профсоюза работников народного образования и науки РФ от 26 октября 2004 г. № АФ-947/96.

V. Управление учреждением

36. Управление учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом учреждения и строится на принципах единоначалия и самоуправления. Формами самоуправления являются совет учреждения, попечительский совет, общее собрание, педагогический совет и другие формы. Порядок выборов органов самоуправления учреждения и их компетенция определяются уставом учреждения.

37. Непосредственное руководство учреждением осуществляет директор, прошедший соответствующую аттестацию.

Найм (прием) на работу директора государственного учреждения осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом учреждения.

Директор муниципального учреждения назначается решением органа местного самоуправления, если этим органом не предусмотрен иной порядок.

38. Директор учреждения несет ответственность за свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации, уставом учреждения, функциональными обязанностями, предусмотренными квалификационными требованиями и трудовым договором (контрактом).

VI. Имущество и средства учреждения

Постановлением Правительства РФ от 23 декабря 2002 г. № 919 в пункт 39 настоящего Типового положения внесены изменения.

39. Собственник имущества (уполномоченный им орган) в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, закрепляет имущество за учреждением.

Земельные участки закрепляются за государственным или муниципальным учреждением в постоянное (бессрочное) пользование.

Объекты собственности, закрепленные за учреждением, находятся в его оперативном управлении.

Учреждение владеет, пользуется и распоряжается закрепленным за ним имуществом в соответствии с назначением этого имущества, своими уставными целями и законодательством Российской Федерации.

Изъятие и (или) отчуждение собственности, закрепленной за учреждением, допускается только в случаях и в порядке, установленных законодательством Российской Федерации.

40. Деятельность учреждения финансируется его учредителем (учредителями) в соответствии с договором между ними.

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов учреждения являются:

- собственные средства учредителя (учредителей);
- бюджетные и внебюджетные средства;
- имущество, закрепленное за учреждением;
- кредиты банков и других кредиторов;
- средства спонсоров, добровольные пожертвования физических и юридических лиц;
- другие источники в соответствии с законодательством Российской Федерации.

41. Учреждение отвечает по своим обязательствам в пределах находящихся в его распоряжении денежных средств и принадлежащей ему собственности. При недостаточности этих средств по обязательствам учреждения отвечает его учредитель (учредители) в установленном законодательством Российской Федерации порядке.

42. Финансирование учреждения осуществляется в соответствии с государственными и местными нормативами финансирования, которые устанавливаются с учетом затрат, не зависящих от количества детей.

Привлечение учреждением дополнительных средств не влечет за собой снижения нормативов и (или) абсолютных размеров финансирования учреждения за счет средств его учредителя (учредителей).

43. Учреждение вправе осуществлять предпринимательскую деятельность и распоряжаться доходами от этой деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации, регулирующим предпринимательскую деятельность и предусмотренную его уставом.

44. Учреждение может осуществлять международное сотрудничество и внешнеэкономическую деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

45. При ликвидации учреждения денежные средства и иное имущество, принадлежащее ему на праве собственности, за вычетом плате-

жей на покрытие обязательств, используются в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом учреждения.

Изменения

Постановление Правительства РФ от 31 июля 1998 г. № 867 «Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи»

Текст постановления опубликован в Собрании законодательства Российской Федерации от 10 августа 1998 г., № 32, ст. 3911, в «Российской газете» от 26 августа 1998 г.

В настоящий документ внесены изменения следующими документами:

Постановление Правительства РФ от 10 марта 2009 г. № 216

Постановление Правительства РФ от 18 августа 2008 г. № 617

Постановление Правительства РФ от 23 декабря 2002 г. № 919

ПОЛОЖЕНИЕ

о работе координационного межведомственного совета по преодолению социального сиротства на 2009–2011 годы

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение регулирует деятельность Координационного межведомственного совета по вопросам реализации Комплекса мер по преодолению социального сиротства во внутригородском муниципальном образовании Текстильщики на 2009–2011 годы (далее Координационный межведомственный совет).

1.2. В своей деятельности Координационный межведомственный совет руководствуется Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Семейным кодексом Российской Федерации, Жилищным кодексом Российской Федерации, другими федеральными законами и иными нормативно-правовыми актами Российской Федерации, законами города Москвы и иными нормативно-правовыми актами города Москвы, постановлениями, распоряжениями и приказами муниципалитета и настоящим Положением.

1.3. Образование Координационного межведомственного совета, утверждение его персонального состава, внесение в него изменений, а также упразднение совета осуществляются постановлением Руководителя муниципалитета.

1.4. Организационно-техническое обеспечение деятельности совета осуществляется муниципалитетом.

2. Функции Координационного совета

В соответствии с основными направлениями своей деятельности Координационный межведомственный совет выполняет следующие функции:

2.1. Взаимодействует с управой района, муниципалитетом района, учреждениями социальной сферы и иными заинтересованными организациями, работающими в области профилактики социального сиротства.

2.2. Осуществляет сбор и анализ информации по вопросам, отнесенным к компетенции Координационного межведомственного совета.

2.3. Участвует в проведении анализа и оценки, организационных мер, принимаемых управой района, муниципалитетом района, общественными организациями в области профилактики социального сиротства.

2.4. Готовит предложения по совершенствованию системы профилактики социального сиротства.

3. Полномочия Координационного межведомственного совета

Для осуществления своих функций Координационный межведомственный совет вправе:

3.1. Вносить в установленном порядке рекомендации по совершенствованию системы профилактики социального сиротства.

3.2. Заслушивать информацию должностных лиц учреждений и организаций, работающих в области профилактики социального сиротства.

3.3. Запрашивать и получать в установленном порядке и в рамках своей компетенции необходимую информацию от учреждений и организаций, работающих в области профилактики социального сиротства.

4. Организация деятельности Координационного межведомственного совета

4.1. В состав Координационного межведомственного совета входят: председатель, два заместителя председателя, секретарь, члены совета.

4.2. Состав Координационного межведомственного совета утверждается руководителем муниципалитета Текстильщики.

4.3. Председатель Координационного межведомственного совета:

4.3.1. Утверждает план и режим работы Координационного межведомственного совета.

4.3.2. Утверждает протокол заседания Координационного межведомственного совета.

Полномочия заместителей председателя Координационного межведомственного совета определяются его председателем и утверждаются Координационным советом. В случае отсутствия председателя координационного совета его функции поочередно выполняет один из заместителей, назначенный руководителем Координационного совета.

4.4. Члены Координационного межведомственного совета:

4.4.1. Вносят предложения о заслушивании к рассмотрению на заседаниях Координационного совета.

4.4.2. Осуществляют взаимодействие с другими членами Координационного совета, а также с организациями и учреждениями.

4.5. Члена комиссии обязаны:

4.5.1. Участвовать в работе Координационного межведомственного совета, не допускать пропусков ее заседаний без уважительных причин.

4.5.2. Выполнять поручения Координационного межведомственного совета и его председателя.

4.5.3. Содействовать реализации решений Координационного межведомственного совета.

4.6. Ответственный секретарь Координационного межведомственного совета:

4.6.1. Оформляет и подписывает протоколы заседаний Координационного межведомственного совета, готовит рабочие материалы к заседаниям.

4.6.2. Обеспечивает членов Координационного межведомственного совета необходимой информацией по работе совета.

4.7. Заседания Координационного межведомственного совета проводить ежеквартально.

Методическое пособие
Серия «Семья для ребенка»

*Белолипецкая Е.Н., Гарифулина Э.Ш., Герасимова А.С., Орлова Е.А.,
Фришман И.И., Широких О.В.*

**Организация работы Регионального центра развития
семейных форм устройства детей-сирот
и профилактики социального сиротства**

Редакторы серии:

Компьютерная верстка: В.А. Богоутдинов

Подписано в печать 00.00.2010. Бум. офсетная. Формат 60x90^{1/16}.
Гарнитура Garamond. Печать офсетная. Усл. печ. л. 17. Тираж 1000 экз.
Заказ №

Отпечатано ООО «Издательство «Перспект»
119606, г. Москва, пр-т Вернадского, 84