

2013

**Теоретические и
практические основы
социального
проектирования в
деятельности
некоммерческих
организаций**

[методические рекомендации]

Межрегиональная общественная
организация
«Семья против наркотиков»

МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
«СЕМЬЯ ПРОТИВ НАРКОТИКОВ»

**Теоретические и практические основы социального
проектирования в деятельности некоммерческих
организаций**

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТ: СУЩНОСТЬ, ОСОБЕННОСТИ, ТРЕБОВАНИЯ	7
ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	12
ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	20
ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ	28
СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТ: СУЩНОСТЬ, ОСОБЕННОСТИ, ТРЕБОВАНИЯ	32
МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ	41
КАДРОВО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	47
МЕТОДЫ КОЛЛЕКТИВНОЙ РАБОТЫ НАД ПРОЕКТОМ	63
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ НАД СОЦИАЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ	75

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время отмечается повышенный интерес к вопросам управления социальными проектами в различных сферах жизнедеятельности государства и общества, обусловленный рядом факторов:

– декларациями органов государственной власти и управления о социальной ориентированности государственной политики при снижении социального бремени и переходе к решению социальных проблем путем реализации национальных проектов (и как следствие – снятие социальной напряженности и повышение социальной благополучности населения);

– растущим количеством и масштабностью нерешенных социальных проблем в обществе, приводящих к поиску новых способов и форм самоорганизации граждан и необходимости приобретения ими управленческих компетенций (и как следствие – повышение самостоятельности и независимости от государства);

– повышением интереса существующих НКО к знаниям по управлению проектами в социальной сфере, необходимых им для успешной реализации социальных проектов и программ (и как следствие – выживания организации в условиях непрекращающихся кризисов);

– повышением зависимости успешности и эффективности бизнеса от человеческого фактора и возрастающей ролью социальных инноваций в управлении предприятиями (и как следствие – повышение конкурентоспособности в условиях высокой скорости изменений на рынке).

Удовлетворение своих потребностей в знаниях такого рода организации и отдельные специалисты осуществляют, как правило, методом поиска в Интернете документов по методологии управления социальными проектами, в которых они надеются найти ответ на вопрос «Как управлять социальными проектами», подразумевая иногда совершенно разное содержание этих ответов: от «где найти деньги на проект, который не приносит прибыли?» до «как организовать процесс

внедрения социальных инноваций с учетом сопротивления изменениям?»).

Тема социального проектирования для современной России, более двадцати лет находящейся в стадии перехода и становления нового типа государственности и социальных отношений, провозглашенных в Конституции под общим названием «социальное государство», становится актуальной как в общетеоретическом измерении, так и признается необходимой в практическом смысле.

Социальное проектирование – теоретическая конструкция и реальность, позволяющая обществу, переживающему стадию экономических и социально-политических преобразований, достойно решать конфликтные ситуации, формулировать новые общественные модели преобразования действительности, формировать новые модели социальной деятельности.

Социальное проектирование – новый для российского общества предмет теории и практики, который несмотря на новизну и недостаточный уровень отрефлексированности, активно проявляет себя во всех сферах социально-экономической, социально-политической и социокультурной практики; является неременным компонентом государственной социальной политики и одновременно выступает в роли средства индивидуального воздействия на человека и общество, способа самореализации людей в их практической деятельности и в духовной практике.

Поэтому в наши дни социальное проектирование представляет большой интерес для практики управления и науки – социологии управления. Исследование социального проектирования как профессиональной, прикладной методики, актуально для развития социологии управления, ее методологии. Управление социальным проектированием организации следует рассматривать как феномен социальной практики глобализирующегося общества.

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТ: СУЩНОСТЬ, ОСОБЕННОСТИ, ТРЕБОВАНИЯ

Проектирование – это одна из форм опережающего отражения действительности, создание прообраза (прототипа) предполагаемого объекта, явления или процесса посредством специфических методов¹.

Проектирование в конкретной форме выражает прогностическую функцию управления, когда речь идет о будущей материальной или идеальной реальности. Его целью является реализация одного из вариантов преобразования объективной действительности, связанного со стремлением придать желаемые свойства и черты проектируемому объекту.

Проектирование, будучи одной из форм выработки и принятия решения, выступает как важный элемент цикла управления, обеспечивающий реализацию других его функций.

Таким образом, под **проектированием** в нашем исследовании мы будем понимать процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния, специфическая деятельность, результатом которой является научно - теоретически и практически обоснованное определение вариантов прогнозируемого и планового развития новых процессов и явлений².

При этом проектирование - это составная часть управления, которая позволяет обеспечить осуществление управляемости и регулируемости некоторого процесса.

Понятие «социальное проектирование» возникло сравнительно недавно. Еще в 1970-е гг. предпочитали писать о социальном планировании, программировании, нововведениях. Но появление класса новых сложных задач в сфере экономики, культуры, в градостроительстве среди прочих типов социально-инженерной деятельности выделило социальное проектирование.

¹ Антонюк Г. А. Социальное проектирование. - Минск, 1978

² Котляров И.В. Теоретические основы социального проектирования. – Минск, 1989

Здесь необходимо отметить, тот факт, что социальное проектирование в отличие от планирования в меньшей степени обуславливает, другие функции управления, ибо допускает многовариантность решений, исходя из имеющихся материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

В настоящее время в специальной литературе можно встретить различные подходы в понимании социального проектирования.

Социальное проектирование определяется: как наука об общих принципах, методах, приемах и правилах построения концептуальных объектов типа руководств, методик, планов, проектов, программ, предназначенных для решения сложных социальных задач; как специфическая плановая деятельность³.

Социальное проектирование можно определить как обоснованное конструирование отвечающей заданным требованиям и намечаемой к построению в близком или отдаленном будущем организации социальных связей в различных сферах на разных уровнях совместной жизнедеятельности⁴.

Социальное проектирование направлено на определение основных параметров новых и коренным образом реорганизуемых объектов. Социальное проектирование занимается проектированием не социального развития, а исходного, начального состояния новых объектов, с которого потом начнется их социальное развитие. Социальное проектирование можно рассматривать как систематическое описание социального эксперимента, одну из форм опережения социальной действительности. Социальное проектирование предполагает наличие предложений относительно реализации предлагаемой разработки на практике.

Результат социального проектирования - научно обоснованные определения вариантов планового развития новых социальных процессов и явлений. Без проведения социального проектирования невозможно оценить правильность прогноза, разработать научно обоснованный план социального развития. Проектирование учитывает и

³ Крючков Ю. А. Теория и методы социального проектирования. - М., 1992. - 244 с

⁴ Курбатов В. И., Курбатова О. В. Социальное проектирование: Учеб. пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2000. - 412 с.

возможность неудачного эксперимента по проверке идей. В этом случае нужен тщательный анализ причин.

Таким образом, **социальное проектирование** можно понимать как особую разновидность профессиональной и социальной деятельности, связанную с изменением жизненной среды. Эта деятельность направлена на реконструкцию уже имеющихся и создание новых объектов, выполняющих социальные функции. Такой подход к социальному проектированию можно назвать объектно-ориентированным⁵.

Социальное проектирование - это эффективное средство освоения всех видов научной информации, новый способ относительно обособленной, целостной инновационной деятельности, метод решения экономических, организационных, социальных и культурных проблем.

В основания социального проектирования должны быть заложены следующие параметры:

- противоречивость социального объекта;
- многовекторность развития социального объекта;
- невозможность описания социального объекта конечным числом терминов любой социальной теории (принципиальная неформализуемость);
- многофакторность бытия социального объекта;
- наличие множества субъективных составляющих, определяющих соотношение должного и сущего в отношении развития социального объекта;
- субъективные факторы формирования социального ожидания, социального прогноза и социального проектирования;
- факторы, определяющие разные критерии оценки зрелости развития социального объекта⁶.

Социальное проектирование может применяться на различных уровнях. Поэтому важно провести его классификацию. Классификация социального проектирования **по решаемым проблемам** с учетом той области общественной жизни, в которой оно применяется, является

⁵ Прогнозное социальное проектирование в условиях ускоренного научно-технического прогресса. - Кн. 1.- М., 1987.

⁶ Курбатов В. И., Курбатова О. В. Социальное проектирование: Учеб. пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2000. - 412 с.

основополагающей. В то же время оно может быть классифицировано и по другим основаниям. Одним из них является **период времени, рассматриваемый социальным проектом.**

Целесообразно различать оперативное социальное проектирование, ориентированное на разработку проектов, намечаемых к реализации в настоящее время, сразу после их утверждения, и проектирование с учетом реализации проектов через несколько лет или в отдаленном будущем⁷.

Социальное проектирование можно классифицировать в зависимости от **глубины разработки проектов.** Глубина разработки социальных проектов - это степень детальности очерченных в них проектируемых социальных объектов.

Возможна также классификация в зависимости от **характера, содержания, методов и строгости обоснования проектов.** Характер обоснования связан с применением оценок проектирования - количественных или качественных; содержание обоснования составляют те факторы общественной жизни, на основе которых оно осуществляется; методы обоснования - это способы разработки проектов; строгость обоснования социального проекта - это оценка возможности его реализации, степени или интервала отклонений возможной или реализованной реальности от проекта.

Ни один социальный проект не может быть воплощен полностью до деталей, что обусловлено природой самой социальной реальности. Чем дальше время упреждения будущего, тем больше снижается строгость обоснования социального проекта. Эту зависимость можно рассматривать так же, как закономерность социального проектирования⁸.

Обоснованность социального проекта сопоставима с достоверностью как параметром прогноза. Если осуществимость прогноза оценивается с точки зрения его достоверности, которая представляет собой «оценку вероятности осуществления прогноза для заданного доверительного интервала», то реализуемость проекта - с точки зрения обоснованности.

⁷ Моркунас З. С. Методология управления социальными процессами. - Вильнюс, 1987

⁸ Прогнозное социальное проектирование: Теоретико-методологические и методические проблемы /Ин-т социологии РАН; Отв. ред. Т. М. Дридзе. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Наука, 1994. - 303 с.

От осуществимости проекта нужно отличать осуществимость разработки проекта.

Осуществимость разработки социального проекта - это наличие возможности составить проект. Осуществимость, или реализуемость, социального проекта - это характеристика, указывающая на возможность построения социальных объектов в соответствии с ним. Она достигается посредством строгого научного обоснования определяемых в проекте социальных характеристик. Поэтому обоснованность является показателем реализуемости социального проекта.

Основанием для классификации социального проектирования может служить **степень точности разрабатываемых социальных проектов**. Точность социального проекта - это оценка интервала, в рамках которого определяется реализация характеристик проектируемого объекта. Поскольку в проект закладываются вероятностные связи, то социальные характеристики объекта могут определяться не однозначно, а через допущение определенного диапазона их варьирования при реализации проекта. Точность социального проекта тесно связана с таким его параметром, как обоснованность. Она зависит не только от наличия вероятностных связей, но и от глубины нашего познания будущего. Чем дальше находится от нас проектируемое социальное будущее, тем ниже точность социального проектирования, тем больше характеристики проектируемого будущего приобретают вариативный характер. Данную зависимость можно охарактеризовать так же, как закономерность социального проектирования.

Социальное проектирование может быть классифицировано также в зависимости от **масштаба решаемых социальных проблем**. В этом плане целесообразно различать локальное, ориентированное на частные проблемы, и стратегическое проектирование, направленное на решение базисных социальных проблем. Стратегическое проектирование задает будущему параметры, последствия воплощения которых носят долгосрочный характер и сказываются на жизни общества в целом⁹.

⁹ Романенко И. В. Социальное и экономическое прогнозирование: Конспект лекций. - СПб: Изд-во Михайлова В. А., 2000. - 64 с

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Основными элементами социальной деятельности, его важнейшими теоретическими категориями являются субъект, объект, социальная технология, методы социального проектирования, условия проектирования, проектный фон, проект.

Субъектом социального проектирования являются различные носители управленческой деятельности - как отдельные личности, так и организации, трудовые коллективы, социальные институты и т. п., ставящие своей целью организованное, целенаправленное преобразование социальной действительности. Необходимая атрибутивная сторона субъекта проектирования - его социальная активность, непосредственное участие в процессе проектирования. От знаний и умений, творчества и мастерства, культуры и уровня мышления субъекта проектной деятельности, от конкретных способностей людей анализировать и синтезировать информацию и выдавать оригинальные идеи во многом зависит качество разрабатываемых моделей и проектов¹⁰.

Объектом социального проектирования называют системы, процессы организации социальных связей, взаимодействий, включенных в проектную деятельность, подвергающиеся воздействиям субъектов проектирования и выступающие основанием для этого воздействия.

В проблемном поле социального проектирования попадают объекты самой различной природы:

- объекты, поддающиеся организованному воздействию: элементы, подсистемы и системы материального и духовного производств (средства и предметы труда, социальная технология, техника как совокупность орудий труда, средства жизни, духовная культура, социальная деятельность и т. п.);
- человек как общественный индивид и субъект исторического процесса и социальных отношений с его потребностями, интересами, ценностными ориентациями, установками, социальным

¹⁰ Пльшевский В.Г. Прогнозирование, проектирование и моделирование в социальной работе. – М., 2001. – 95 с.

статусом, престижем, ролями в системе отношений;

- различные элементы и подсистемы социальной структуры общества (трудовые коллективы, регионы, социальные группы и т. п.);
- разнообразные общественные отношения (политические, идеологические, управленческие, эстетические, нравственные, семейно-бытовые, межличностные);
- элементы образа жизни (жизненные позиции, способы жизнедеятельности, качество и стиль жизни и т. п.)¹¹.

Число объектов социального проектирования в последние годы заметно увеличилось. Основными объектами являются социальные системы. Каждая обладает спецификой, особенными чертами, имеет различные, часто очень сложные элементы, блоки, подсистемы, структуру, оригинальные системообразующие факторы.

Всякое социальное действие, а социальное проектирование есть модель социального действия и практическая реализация этого действия, должно иметь объективные предпосылки, которые делают это действие необходимым и социально значимым. Необходимо выделять следующие **предпосылки социального проектирования:**

1. Общественная потребность в целенаправленном изменении и развитии тех или иных социальных систем или социальных объектов, их свойств или взаимоотношений.
2. Социальная необходимость в преодолении стихийного развития социальных процессов и обеспечение их направленности в область удовлетворения социальных потребностей.
3. Потребность в реализации социального творчества.
4. Социальная необходимость в планомерном, предсказуемом, прогнозируемом и управляемом развитии социальных систем и процессов.
5. Потребность в создании динамичных социальных систем, которые характеризуются сбалансированностью отношений внутри самой системы и гармонизацией отношений с другими системами.
6. Ориентация на оптимальные формы бытия социальной

¹¹ Курбатов В. И. Искусство управлять общением. - Ростов-на-Дону, 1997.

системы, ее эффективности, рациональности.

7. Социальная потребность в реализации конструктивного характера социальных процессов.

8. Социальная потребность в снижении уровня социальной деструкции, уровня социальной энтропии, неупорядоченности, неорганизованности и нестабильности¹².

Среди характеристик социального проектирования особое место занимают **условия** - система социальных явлений и процессов, оказывающих определенное влияние на проектную деятельность. Условия проектной деятельности включают в себя множество компонентов — отношения, процессы, среда, действия, вещи, деятельность, средства и т. п.¹³.

Проектный фон - это совокупность внешних по отношению к объекту проектирования условий, существенно влияющих на его функционирование и развитие.

К **средствам осуществления социального проектирования** относятся те (в том числе технические, математические и логические), при помощи которых, получается, анализируется и перерабатывается информация о состоянии систем и процессов, тенденциях их развития, возникновения и развития проблемной ситуации, потребностях субъектов, средств, при помощи которых ведется непосредственное проектирование, создаются знаковые сообщения, словесные описания, таблицы, чертежи, бланки, схемы, сети взаимодействий, макеты, коды, символы, алгоритмы, блок-таблицы, матрицы и другие носители, осуществляется управление процессом проектной деятельности. В настоящее время широкое распространение получили технические средства проектирования, в том числе системы автоматизированного проектирования.

Технологические стратегии социального проектирования

¹² Лисичкин В. А. Теория и практика прогностики: Методологические аспекты. - М., 2002

¹³ Социальное проектирование – ресурс взаимодействия общественности и власти – М., 1999

Технологические стратегии, применяемые в процессе социального проектирования, варьируются в зависимости от конкретной проектной ситуации.

Так, например, в случаях некоторой неопределенности проблемного поля проектного воздействия возможен выбор стратегии случайного поиска, характеризующейся отсутствием какого-либо однозначного и четко определенного плана разработки проектных решений.

Рассмотрим основные стратегии проектирования:

1. *Линейная стратегия* применяется, как правило, в качестве взаимосвязанных последовательных действий, в которых каждое действие зависит от исхода предыдущего, но не зависит от результатов последующих действий.

2. *Разветвленные стратегии* социального проектирования позволяют осуществлять многовариантную и альтернативную деятельность, включающую в себя поэтапное сопоставление вариантов, которые могут развиваться независимо друг от друга, проектов, что помимо других преимуществ, позволяет подвергать взаимодополнению проектные модели нескольких проектировщиков.

3. Применение *циклической стратегии* социального проектирования позволяет возвращаться непосредственно в процессе проектной деятельности к одному из предыдущих этапов конструирования.

4. *Адаптивные стратегии* предусматривают лишь начальное проектное действие, тогда как выбор последующих зависит от результатов предшествующих действий.

5. *Стратегии приращения* являются одним из вариантов адаптивного поиска в условиях традиционного проектирования. Обобщенные же стратегии, применяемые в целях создания социальных проектов, обладают некоторыми универсальными свойствами, удовлетворяющими требования совершенно различных социальных проектов¹⁴.

Проектные стратегии находятся в зависимости от целей проектной деятельности, достигаемых на различных ее этапах, причем эти цели могут быть названы этапными целями, которые соответственно определяют название этапов проектирования.

¹⁴ Розин В.М. Природа и особенности социального проектирования // Социальное проектирование в сфере культуры. Прорыв к реальности. – М., 2000

Выбор проектной стратегии должен сопровождаться выбором методов и средств проектной деятельности, а также составлением организационной программы. Наиболее применяемыми методами социального проектирования являются следующие: социальных нормативов, социального баланса, социальной оптимизации, социальной регрессии, социальных последствий, социальной типологии и классификации, социального картографирования.

Процесс проектирования проходит ряд этапов.

Этапы проектирования - система приемов, методов, правил, процедур, операций создания социального проекта.

Наиболее общепринятой является следующая схема социального проектирования:

- уяснение проблемы
- социальный заказ
- социальный паспорт
- цели проекта
- задачи проекта
- прогнозирование (изыскательский прогноз, нормативный прогноз)
- модель
- конструкт
- проект¹⁵.

Рассмотрим выделенные этапы более подробно.

1. **Уяснение проблемы.** Предметная проблемная ситуация, некое социальное противоречие, требующее организации целенаправленных действий для его устранения или выбора одной из возможных альтернатив социального развития.

2. **Социальный заказ.** Заказ выступает в качестве определенной социальной установки на разработку конкретных мероприятий по реализации материальных и духовных потребностей людей, разрешений противоречий, поиска компромисса. Социальный заказ формируется на

¹⁵ Пригожин А. И. Практическая деловая игра как метод выработки решений в социальном проектировании // Теоретико-методологические проблемы социального проектирования.- М, 2006.

осознании необходимости решения возникшей социальной проблемы, без чего невозможно дальнейшее эффективное функционирование и развитие общности, успешное продвижение вперед.

3. **Паспортизация объекта** - получение точных данных о системе, процессе или явлениях, описание их состояний, функционирования и развития.

Паспорт - это сводный документ, в котором отображаются количественные и качественные параметры системы, влияющие на функционирование и развитие, производится анализ структуры элементов. В социальном паспорте должны содержаться основные сведения об изменениях социальной структуры, условий, охраны и оплаты труда, жилищных и культурно-бытовых условий и т. п.¹⁶.

Этапы создания паспорта социальной структуры:

- определение характеристик и параметров, влияющих на нормальное функционирование и развитие системы, их классификация и дифференциация;
- разработка форм паспорта (внесение показателей, которые будут изменяться под воздействием управляющей подсистемы);
- заполнение форм паспорта, получение необходимых данных: работа с документами, анкетирование, интервьюирование и т. п.

4. **Целеполагание.** Целеполагание включает в себя три основных звена:

- отображение потребности (мотив);
- отображение путей и способов ее удовлетворения (планирование, программирование действий);
- отображение конечных результатов, последствий (прямых и побочных, желаемых и нежелаемых).

5. **Формирование задач.** После определения целей, опираясь на них, важно установить главные задачи, стоящие перед социальной системой.

¹⁶ Курбатов В. И., Курбатова О. В. Социальное проектирование: Учеб. пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2000. - 412 с.

Задача - это формулировка индивидуальной или общественной потребности, ожидающей своего удовлетворения.

Задачи проектирования формируются на основе тщательного изучения состояния системы, ее материальных, трудовых, финансовых ресурсов, норм и нормативов, удовлетворения определенных социальных потребностей. Чтобы задачи «работали», они должны быть выражены конкретно, при помощи определенных индикаторов:

- частные задачи не должны быть растворены в более общих;
- их нельзя чрезмерно детализировать, сковывать инициативу субъекта социального проектирования.

б. Прогнозирование. Весь этап прогнозирования подразделяет условно на три части:

- определение исследовательского прогноза;
- определение нормативного прогноза;
- корректировка прогнозов в соответствии с целями и задачами, ресурсами и сроками.

Исследовательский прогноз характеризует тенденции развития системы на основе действия объективных законов и предполагает отсутствие целенаправленного вмешательства людей. Исследовательский прогноз определяется путем продолжения от прошлого и настоящего к будущему и к выявлению тенденций развития систем.

Нормативный прогноз - это движение от будущего к настоящему. Он предполагает прогнозирование на основе заданных целей, задач, норм, идеалов.

7. Моделирование. На основе многочисленных вариантов корректировки прогнозов производится моделирование будущих состояний систем и процессов. Модель - это такая мысленно представляемая или материально реализованная система, которая, отображая и воспроизводя объект исследования, способна замещать его так, что ее изучение дает новую информацию об этом объекте.

В проектной деятельности модели отражают основные подсистемы, блоки и структуру, дают проектировщикам определенную информацию о системе, формируют информационный образ будущих объектов.

8. **Конструкт** — это формирование теоретического знания. Из многообразия моделей очень важно выбрать наиболее эффективную при имеющихся ресурсах, обеспечивающую наименьшие затраты при достижении запланированного эффекта – эта модель и будет являться конструктом.

9. **Проект системы.** На этом этапе идеальная модель выражается в системе знаков, определяются проективные особенности системы, параметры как блоков, так и отдельных элементов, уточняются связи, наличествующие в ней.

Обеспечить целенаправленную и согласованную деятельность социальных проектировщиков на всех этапах проектирования позволяет **организационная программа**. С ее помощью создается и поддерживается на протяжении всего процесса проектирования организация проектной активности как динамичной структурной целостности.

Организационная программа имеет следующую типизированную структуру:

1. Формулирование целей и задач проектной деятельности непосредственно для проектировщика.
2. Для исполнителей сценария определение ролей и распределение последних в зависимости от способностей деятелей.
3. Каталогизация объектов проектирования.
4. Четкое изложение действий, планируемых для достижения поставленной цели.
5. Перечень средств действий и ожидаемых продуктов последних¹⁷.

Организационное программирование находится в определенной зависимости от объекта проектной разработки. Оно может опережать, сопутствовать или отставать по отношению к объектным проектным преобразованиям в зависимости от выбранной стратегии проектного поиска, но, тем не менее, всегда зависит от обуславливаемых объектом проектных целей и задач.

¹⁷ Прогнозное социальное проектирование в условиях ускоренного научно-технического прогресса. - Кн. 1.- М., 2007

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

«Некоммерческие организации не просто предлагают людям свои услуги. Они хотят сделать так, чтобы конечный пользователь был не потребителем, а создателем. Некоммерческие организации используют свои услуги, чтобы с их помощью добиться определенных изменений в людях... Они формируют привычки, мировоззрение, позицию дают знания. Пока не будет единства с пользователем, деятельность некоммерческой организации будет бесплодной и ограничиваться одними лишь добрыми намерениями» – Питер Ф. Друкер.

В данном разделе представлены основные отличия некоммерческих организаций от коммерческих организаций, а также трудности, возникающие в ходе социального проектирования.

Результативность – высший критерий деятельности любой организации. Продуктивность и практические результаты, как правило, не являются приоритетными для некоммерческих организаций. Однако продуктивность и результаты намного важнее (и гораздо труднее поддаются измерению и контролю) в некоммерческих организациях, чем в бизнесе.

Деятельность коммерческих организаций зачастую определяется финансовыми показателями. Результативность в бизнесе – это то, за что клиент готов платить. Некоммерческим организациям не платят за результативность. Но все реже в российской действительности некоммерческая организация получает деньги за одни только благие намерения.

Руководство некоммерческих организаций обязано, прежде всего, ответить на вопрос: как определить результативность данной организации? Когда руководители некоммерческих организаций должны найти такое определение эффективности для своих учреждений, которое сделает миссию организации функциональным понятием. Эффективность деятельности некоммерческих организаций подразумевает контроль баланса затрат и ресурсов организации на реализацию миссии, а также концентрацию имеющихся в наличии ресурсов там, где есть результаты.

Необходимо определить критерии результативности для каждой ключевой сферы деятельности организации, но для этого необходимо

выяснить какие ключевые сферы деятельности присущи данной организации, а затем сконцентрироваться на них. Результаты, кроме того, достигаются за счет концентрации ресурсов, а не их распыления. Хорошие намерения, хорошая политика, хорошие решения должны быть преобразованы в эффективную деятельность.

Планирование деятельности в некоммерческой организации.

Результативность в некоммерческих организациях необходимо планировать, и начитать это планирование с миссии. Некоммерческие организации будут работать неэффективно, если не будут исходить из своей миссии – именно миссия определяет, что следует считать результатами деятельности данной некоммерческой организации.

Следующим шагом необходимо ответить на вопрос, какие клиентские группы нас поддерживают и что будет результатами нашей деятельности для каждой из них? Одно из основных отличий между коммерческими и некоммерческими организациями состоит в том, что у некоммерческих организаций сложная структура клиентуры.

Ориентация на долгосрочную деятельность – единственный способ объединить разрозненные интересы. Если концентрироваться на кратковременных результатах, клиентские группы будут «тянуть» в разные стороны, как лебедь, рак и щука. Если не интегрировать перспективу каждой клиентской группы в общую долгосрочную цель, очень скоро можно лишиться поддержки, потерять доверие и уважение. Интеграция целей клиентских групп в рамках миссии – это процесс построения, процесс создания структуры, который требует понимания принципов этого процесса и кропотливой работы.

Дисциплина планирования результатов может предотвратить разбазаривание ресурсов, вызванное неумением различать моральные и экономические мотивы ее деятельности. Обычно некоммерческой организации почти невозможно отказаться от чего бы то ни было, что является “благим делом”. Однако руководители некоммерческих организаций должны видеть границу между моральными и экономическими мотивами действий. Моральных мотивов всегда больше, чем имеющихся в наличие ресурсов, поэтому некоммерческая организация обложена долгом перед своими клиентскими группами –

распределять свои ограниченные ресурсы так, чтобы добиваться результатов, а не доказывать свое благочестие.

Стратегия маркетинга в некоммерческой организации.

Даже самое альтруистическое служение нуждается в маркетинге. Однако маркетинг, которым занимаются некоммерческие организации, в корне отличается от продажи товаров. Он скорее относится к изучению рынка некоммерческой организации, к сегментированию этого рынка, к способности воспринимать предназначение своей организации с точки зрения пользователя.

Чтобы эффективно управлять некоммерческой организацией, маркетинг должен стать неотъемлемой частью ее деятельности. Первым правилом маркетинга в некоммерческих организациях говорит о том, что фокусировать свою деятельность необходимо только на том, в чем руководство действительно компетентно.

Второе правило состоит в том, чтобы знать своих клиентов, а точнее многочисленные клиентские группы. Итак, одной из самых важных задач руководителя некоммерческой организации будет разработка правильной стратегии маркетинга: организация должна досконально знать свой рынок. Организации необходим план маркетинга с конкретными задачами и целями.

После того как менеджмент поймет и внедрит в организации ориентированный на потребителя маркетинговый тип мышления, следующим важнейшим шагом на пути к эффективному управлению должно стать развитие систематических процессов для реального продвижения маркетинга.

Процесс организационного маркетингового планирования состоит из трех центральных компонентов или стадий.

Во-первых, программа маркетингового планирования должна соответствовать как внутренним, так и внешним реалиям.

Во-вторых, процесс организационного маркетингового планирования заключается в определении базовой стратегии, которая будет направлять общие маркетинговые усилия организации и множество их деталей.

Третья стадия заключается в создании адекватной маркетинговой стратегии структуры маркетинга и системы его оценки и контроля.

Стратегия формирования фондов.

Еще одним чрезвычайно важным вопросом является наличие стратегии формирования фондов. Источник поступления денежных средств – это, вероятно, самое значительное различие между некоммерческим сектором, с одной стороны, и коммерческими и государственными структурами, с другой.

Коммерческие организации зарабатывают деньги, продавая потребителям товары и услуги. Государство собирает налоги. Некоммерческие организации получают денежные средства от людей и организаций, которые хотят участвовать в деятельности организации, но не получают от нее доходов. Некоммерческим организациям почти по определению никогда не хватает средств.

Формирование фондов – это создание определенной клиентской группы, которая поддерживает организацию потому, что она того заслуживает. При этом было бы грамотным ориентироваться на массовую поддержку от самых разнообразных клиентских групп.

Эффективное правление.

Чтобы добиться эффективности, некоммерческая организация нуждается в сильном правлении, но таком, которое верно понимает функции правления. Важным вопросом в менеджменте некоммерческих организаций остается функции и область ответственности правления.

Правление не только помогает продумать миссию организации, но и выступает также гарантом этой миссии и следит за тем, чтобы деятельность организации соответствовала ее основному предназначению.

Роль правления – оценивать результативность организации. А когда наступает кризис, членам правления необходимо взять на себя роль спасателей. Членство в правлении означает ответственность не только перед организацией, но и перед самим правлением, перед персоналом, перед общественностью, а также перед миссией организации.

Обычно в некоммерческой организации правление действует более активно и, в то же самое время, может быть более значимым ресурсом, если правильно им распорядиться, и может создавать больше проблем, если распорядиться им неправильно. Правление некоммерческой организации – это одновременно инструмент исполнительного директора и его совесть.

Совет правления – это также главный орган сбора средств для некоммерческой организации. Для успеха деятельности некоммерческих организаций необходимо, чтобы ближайшими спонсорами для организации были члены правления.

Необходимо такое правление, члены которого активно участвуют в сборе средств, сами жертвуют средства, занимаются их сбором и тем самым формируют фонды.

Кроме того, правление должно обладать еще одним качеством, которое относится к денежным средствам: способностью контролировать баланс затрат на реализацию программы и ресурсов организации.

Правление необходимо формировать таким образом, чтобы у некоммерческой организации была возможность получить независимый, объективный совет со стороны.

Руководство некоммерческой организации нуждается в людях, с которыми оно может обсудить главные решения и мнения которых оно готов выслушать. Таких людей редко можно найти в самом предприятии. Кто-то должен ставить под сомнение оценку основателем потребностей предприятия, а также своих личных качеств. Кто-то не являющийся частью проблемы, должен задавать вопросы, рассматривать решения и постоянно настаивать на том, чтобы создавалась долговременная основа сохранения нового предприятия путем его ориентации на удовлетворение потребностей рынка, составление финансовых прогнозов и создание дееспособной управленческой команды.

Уровень информированности и коммуникаций в некоммерческой организации

Необходимо строить некоммерческую организацию вокруг информации и коммуникации, а не привязывать к иерархии. Все члены некоммерческой организации, на всех уровнях, должны ответственно

подходить к информации, то есть брать на себя ответственность за информационные потоки. Если люди в организации основанной на информации не будут поддерживать необходимую структуру информационного обмена, то будет потеряна управляемость. Кроме того, все должны быть понятными для окружающих.

Для этого все должны продумать и представить в письменном виде свои обязанности в данной организации, какой должны вносить вклад, и какие давать результаты. Затем каждый должен удостовериться в том, что все это правильно понимают на всех уровнях организации – сверху вниз, снизу вверх и по диагонали.

Это кроме всего прочего дает возможность построить взаимное доверие. Успешные некоммерческие организации построены на доверии. Доверие означает, что вы знаете, чего можно ждать от людей. Доверие – это взаимопонимание. Предсказуемость. Доверие играет гораздо более важную роль в некоммерческой организации, потому что ее деятельность зависит от множества людей, которые находятся вне контроля организации.

Люди предполагают (и это оправданное предположение, когда речь идет об общественной организации), что все члены некоммерческой организации преданы общему делу. Поэтому, когда их предают (или им кажется, что их предают), разочарование бывает особенно горьким.

В некоммерческой организации гораздо важнее, чем в бизнесе, настаивать на прозрачности обязательств и отношений; на ответственности за то, чтобы быть понятным, за обучение своих коллег. Например, чтобы делегирование полномочий было эффективным и продуктивным, необходимо четко формулировать задание, чтобы обе стороны правильно понимали цели, взаимные ожидания, какие обязательства и последствия грядут при любом исходе такого делегирования полномочий. Кроме того, делегирование требует, чтобы принимающая полномочия сторона следила за надлежащим исполнением переданных полномочий.

Разрешение конфликтов.

Любое сложное стратегическое решение должно быть противоречивым. Иногда даже говорят, что если есть совпадение мнений

по важнейшим решениям, то его надо отложить. Это значит, что необходимо дать сторонам подумать. Для эффективного обсуждения решений жизненно необходимо понимание их смысла, должны быть разногласия и несходство взглядов.

Несходство мнений необходимо сделать продуктивным. Зачастую две непримиримые стороны в одной дискуссии дают правильный ответ, но на разные вопросы, потому что каждый видит реальность по-своему. Если проблема касается сути проблем и необходимо принять стратегическое решение, то необходимо в первую очередь найти правильный вопрос, который приведет конфликтующие стороны к решению или позволит найти компромисс. Этот процесс дает также возможность синтезировать противоречия и как следствие новые инновационные возможности в управлении. Накалом эмоций при принятии сложных решений с необратимыми последствиями необходимо воспользоваться, как конструктивной ситуацией для возможности наладить взаимоотношения.

К любым разногласиям необходимо относиться серьезно и открыто выражать. Вскрытие разногласий должно позволить руководителям некоммерческих организаций отбросить все ненужные, бессмысленные и тривиальные противоречия, которые не имеют к организации никакого отношения. Это в свою очередь дает им возможность сконцентрироваться на реальных проблемах.

Когда конфликты делают открытыми, многие из них разрешаются сами собой. Когда просишь людей открыто выразить свое несогласие, они чувствуют, что к ним прислушиваются. Это важно. Кроме того, выражение противоположной позиции дает оппонентам возможность понять аргументы другой стороны. Даже если оппоненты не согласятся с аргументами, они поймут, что их противники в споре не глупы и не желают зла. Просто они другие и у них свои интересы, которые тоже надо уважать. Конфликты неизбежны, но именно в некоммерческих организациях необходимо уметь использовать их во благо организации.

Установление стандартов в некоммерческих организациях

Чтобы каждый человек взял на себя адекватную ответственность за свой вклад в деятельность некоммерческой организации, нужны стандарты. Стандарты должны быть конкретными и высокими, а цели честолюбивыми, но достижимыми. Нельзя занижать стандарты. Имея ясные цели и стандарты, работники могут сами оценить свою деятельность. В этом случае возникает гораздо меньше проблем с точки зрения теории равенства, когда уровень субъективизма в оценке действий себя и окружающих уменьшается и происходит удовлетворение потребности в справедливости.

Четкие стандарты особенно важны для тех некоммерческих организаций, которые имеют централизованное управление и одновременно представляют собой «конфедерацию» автономных организаций (как раз то к чему мы стремимся).

Все автономные организации должны иметь общие стандарты. Но при этом каждая автономная организация должна обладать достаточной свободой и принимать собственные решения, конечно в рамках установленных стандартов. Это очень важно для добровольной конфедерации, члены которой мобилизуют ресурсы автономных организаций не только в целях достижения определенной производительности, но и для осуществления общей миссии, которая выходит за рамки индивидуальных условий и потребностей членов конфедерации.

При этом потребителями центральной организации или управляющей компании являются добровольные члены конфедерации. Если польза от управляющей компании снизится, то скорей всего конфедерация распадется. Управляющая компания должна служить членам конфедерации.

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Стремительные перемены в сегодняшнем обществе, технологиях, экономике одновременно несут для участников рыночных отношений, как большие угрозы, так и большие возможности. В то же время оказывается, что для некоммерческих организаций заниматься инновационной деятельностью сложнее, чем для любой, пусть даже самой консервативной коммерческой организации, потому что «существующее» является для них намного более серьезным препятствием.

Каждая некоммерческая организация стремится стать крупнее. В условиях отсутствия такого контрольного механизма, как уровень доходов, размеры часто служат единственным критерием успеха, а рост является самоцелью. И конечно, всегда слишком много всего надо сделать.

Однако приостановить то, что «делалось всегда», и начать делать что-то по новому, для некоммерческих организаций сложно или, по крайней мере, чрезвычайно болезненно. В основе деятельности некоммерческих организаций лежит бюджет, а не доходы от операционной деятельности, и формируется кем-то другим, будь то налогоплательщик или донор благотворительной организации. А «успех» в некоммерческих организациях измеряется размерами привлеченных в бюджет средств, а не достигнутыми результатами.

Таким образом, любые попытки сворачивания деятельности приводят к уменьшению значения организации. Это приводит к тому, что она теряет статус и престиж. Зачастую самое худшее – отрицается даже то, что цель достигнута. Кроме того, важнейшей причиной их существования являются благородные и социально значимые цели. Защитники идеалов некоммерческих организаций склонны рассматривать свою миссию в качестве морального абсолюта, а не с точки зрения экономики и анализа затраченных ресурсов и полученных выгод. Неудачи заставляют их удваивать усилия. Они стремятся максимизировать, а не оптимизировать.

Большинство инноваций в некоммерческих организациях либо приносятся извне, или производят в результате чрезвычайных событий, и обычно исходят от новых, а не от уже существующих организаций. Силы, которые препятствуют предпринимательству и инновациям в некоммерческих структурах, присущи им, являются их частью, неотделимы от них. Самые предприимчивые, инновационные люди ведут себя как худшие из бюрократов-приспособленцев или жаждущих власти политиков уже через полгода после того, как берут на себя управление некоммерческими структурами, особенно если речь идет о государственных учреждениях.

Добивается ли некоммерческая организация успеха или терпит неудачу, к необходимости заниматься инновационной деятельностью и совершенствованию чего-то будут относиться как к чему-то, посягающему на главное предназначение, саму причину существования, ценностей и устремлений.

Зачем нужны инновации в некоммерческом секторе? Надо понимать, что некоммерческий сектор поглощает, а не создает капитал. Надо всегда стремиться к продуктивной деятельности и давать конкретные результаты. Иначе будет потеряна легитимность, а в результате им на смену придут новые более конкурентоспособные организации.

При прочих равных условиях при выполнении одной функции предпочтение будет отдаваться коммерческой, а некоммерческой организации. В некоммерческих организациях нуждается общество быстрых перемен, новых проблем, новых требований. В период стабилизации некоммерческие организации умирают. Поэтому надо непрерывно меняться. Нужно учиться, как сделать предпринимательские и инновационные подходы частью своей системы.

Люди и отношения в некоммерческих организациях.

Ни в одной сфере различия между коммерческими и некоммерческими организациями не могут быть такими явными, как в сфере управления людьми и отношениями.

Персонал в этих организациях особенно сильно нуждается в достижениях, в удовлетворении своим служением, иначе они

отчуждаются и даже становятся враждебными по отношению к организации. В конце концов, зачем работать в некоммерческой организации, если твое участие не приносит очевидных результатов. Люди работают в коммерческих организациях потому, что верят в ее миссию.

Решения, касающиеся персонала, – это важнейшие и, возможно, единственное средство управления организацией. Персонал определяет способность организации достигать поставленных целей. Ни одна организация не может быть лучше работающих в ней людей. Каждая организация хочет иметь звезд и нуждается в звездах.

Однако организация вряд ли сможет набрать и удержать гораздо больше успешных работников по сравнению с другими организациями. Поэтому организация может рассчитывать на привлечение самых обычных людей.

Однако эффективный руководитель некоммерческой организации обязан обеспечить организации компетентный персонал и попытаться добиться от людей большего, чтобы добиться результативности. Отдача от человеческих ресурсов полностью обуславливает результативность организации.

В некоммерческой организации, где люди хотят служить какому-то важному делу, необходимо организовать работу людей таким образом, чтобы она способствовала их росту. Тогда они будут состоявшимися, их потенциал будет реализован, и это будет способствовать результативности всей организации в целом.

Любая организация обязана развитием персонала. Если организация не будет помогать людям расти, она будет препятствовать их росту. Если организация не будет формировать людей, она будет их уродовать. Обучая людей, организация должна стремиться сделать каждую работу более эффективной, чтобы повысить требования стандартов, чтобы вводить инновации.

Развитие должно продолжаться на протяжении всей карьеры и даже всей жизни человека. Постоянно и целенаправленно развивая персонал, руководство получает блестящих подчиненных, которые мешают им жить спокойно, потому что они создают напряжение и

требуют введение инноваций в деятельность организаций. Это именно то, в чем некоммерческая организация нуждается больше всего.

Рано или поздно любой организации необходима сильная управленческая команда. Блестящий руководитель вместе со всеми своими помощниками не способен охватить все. Организации требуется больше, чем способен сделать один человек. А команда не способна сформироваться сама по себе – для этого необходим систематический и упорный труд.

Цель команды – сделать сильные стороны каждого участника эффективными, а его слабости – нерелевантными. Необходимо сосредоточиться на результативности и сильных сторонах индивидов как составляющих коллективного усилия. При этом очень важно, чтобы каждый человек в команде знал, чем он занимается. И, что также важно, каждый знал, что делают его товарищи по команде.

Сначала необходимо определить сильные стороны отдельных людей, затем совместить эти сильные стороны с ключевыми видами деятельности. Поэтому при построении успешной команды, следует начинать не с людей – необходимо отталкиваться от работы, а точнее ключевых сфер деятельности.

Обычно для инновационных компаний очень важно эффективно реализовать три ключевые потребности: одна заключается в сильной базовой стратегии миссии компании; вторая – эффективности научных исследований; и еще одна – в повышении квалификации сотрудников, особенно работающих в научно-технической сфере.

Примером может служить случай на рынке строительных материалов в тихоокеанском регионе Северо-запада США, когда уже после завершения этапа становления компании, основатель выбрал себе позицию не руководителя компании, а руководство развитием ключевого, по его мнению, ресурса компании – региональных менеджеров компании.

Эти менеджеры, по сути дела, являются руководителями отдельных бизнесов, ограниченно контролируемых со стороны управляющей компании. Основатель положился на мотивацию, настойчивость, способности и энтузиазм менеджеров не самой высокой квалификации.

Однако это стало ключевым направлением деятельности компании, успехи которой позволили компании развиваться в несколько раз быстрее ближайших конкурентов, даже в периоды экономического спада.

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТ: СУЩНОСТЬ, ОСОБЕННОСТИ, ТРЕБОВАНИЯ

Результатом проектирования является проект. Понятие «проект» многозначно, иногда оно рассматривается как синоним понятий «план», «программа». До недавнего времени термин «проект» преимущественно использовался в технической сфере, и с ним связывалось представление о разработках сложной документации, проектирование было выделено в ранг прикладной науки. В настоящее время практически любая научно-исследовательская деятельность связана с разработкой и реализацией проектов. Проекты разрабатываются практически во всех сферах деятельности - общественной, политической, международной, технической, театральной, литературной и др.

Проект (от лат. брошенный вперед) это совокупность документов (расчетов, чертежей), подготовленных для создания какого-либо сооружения или изделия; предварительный текст какого-либо документа; замысел, план¹⁸.

Социальный проект предназначается для отражения будущего желаемого состояния системы, возникающего вследствие определенных действий людей при наличии определенных финансовых, трудовых, материальных и других ресурсов¹⁹.

Научно разработанным социальным проектам должны быть свойственны следующие **качества**:

1. Наличие таких характеристик, которых у проектируемого объекта без четкого проекта не возникает.

¹⁸ Котляров И.В. Теоретические основы социального проектирования. – Минск, 1989

¹⁹ Курбатов В. И., Курбатова О. В. Социальное проектирование: Учеб. пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2000. - 412 с.

2. Параметры, способные обеспечить реализацию социального заказа.
3. Характеристики, поддающиеся построению в течение только определенного промежутка времени²⁰.

Основными чертами проекта являются:

- отнесенность к будущему; ориентация на желаемое состояние будущего;
- представление проекта как системы средств достижения будущего;
- определенность начала и окончания проектной работы;
- четко и ясно сформулированные критерии эффективности²¹.

В социальной сфере под проектом понимается ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией²².

Таким образом, проект социальной работы понимается как система сформулированных проектных целей, созданных для этих целей социальных учреждений, физических объектов, систем социальной защиты, разработанных и утвержденных соответствующих документов-программ, планов, расчетов, смет, расчет необходимых ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, временных), комплекс управленческих решений, мероприятий по достижению поставленных целей.

Социальные проекты можно квалифицировать по следующим признакам:

1. **Тип проекта** (классификация осуществляется по основным сферам деятельности, предусмотренных проектом): технический, организационный, экономический, социальный, смешанный.
2. **Класс проекта** (по составу и структуре проекта и его предмет-

²⁰ Крючков Ю. А. Теория и методы социального проектирования. - М., 1992.-244 с.

²¹ Луков В. А. Социальное проектирование и прогнозирование: Учеб. пособие. - М.: Социум, 1998. - 160 с.

²² Щеглова С. Н. Социальное прогнозирование, проектирование и моделирование: Учеб. практикум. - М.: Социум, 2001. - 96 с.

ной области): монопроект, мультипроект, мегапроект.

Монопроект - это отдельный проект различного типа, вида, масштаба.

Мультипроект - это комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий многопроектного управления.

Мегапроект - целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, включает в себя ряд моно- и мультипроектов.

3. **Вид проекта** (по характеру предметной области проекта): инвестиционный, инновационный, научно-исследовательский, учебно-образовательный.

4. **Масштаб проекта** (по размерам самого проекта, количеству участников и степени влияния на окружающий мир): межгосударственные, международные, национальные, межрегиональные, региональные, межотраслевые, отраслевые, корпоративные, ведомственные, проекты отдельной организации.

5. **Длительность проекта** (по продолжительности периода осуществления проекта): краткосрочные (до 3 лет), среднесрочные (от 3 до 5 лет), долгосрочные (более 5 лет) (40).

Классификацию социальных проектов можно проводить по разным схемам, используя различные основания для их деления по видам, типам. Поэтому в современной литературе встречаются различные классификации инноваций. В таблице №1 представлена одна из наиболее полных классификаций социальных проектов.

Остановимся кратко на характеристике выделенных типов социальных проектов.

Инновационные проекты. Задача инновационных проектов - внедрение принципиально новых разработок, чем и определяется их тесная связь с научно-техническими проектами. В социальной сфере инновация не часто связывается с созданием изобретений и открытий в области науки и техники. Утвердился другой путь - осмысление (и проектирование) социальных последствий при разработке инновационных научно-технических решений, в этом отношении

революционное значение имело внедрение маркетинга (рынок, сбыт) в сферу производства товаров и услуг²³.

Таблица 1

Социальные проекты делятся по типам:

В зависимости от того, какой путь выбирается для осуществления социальных изменений	Инновационные, поддерживающие
По направлениям деятельности	Образовательные, научно-технические, культурные
По особенностям финансирования	Инвестиционные спонсорские кредитные, бюджетные, субсидирующие, благотворительные
По масштабам	Микропроекты, малые проекты, мегапроекты
По срокам реализации	Краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные
Псевдопроекты	Проекты-фикции, квазипроекты

В настоящее время социальная сфера как никогда нуждается в инновационных проектах в области социального обслуживания населения (предоставлении услуг).

Поддерживающие проекты решают задачи экологического характера, в том числе в рамках экологии культуры. Поддерживающие проекты, также называют реанимационными или реставрационными. О характере таких проектов наилучшее представление дает описание одного из проектов в «практическом руководстве по Всемирному десятилетию развития культуры», (которое проводилось в 1988-1997 гг. под эгидой ООН и ЮНЕСКО). Этот проект предложен для реализации по направлению деятельности «Утверждение и обогащение культурной самобытности». Проект направлен на сохранение и использование культурного достояния. Описанный проект прямо связан с сегодняшними социальными задачами и проблемами (обеспечение занятости;

²³ Технологии социальной работы: Учебник. - М.: Инфра - М, 2002.

повышение эффективности местной промышленности; развитие туризма; участие населения в принятии решений и т.д.).

Образовательные проекты решают задачи, связанные с предоставлением образовательных услуг. Надо заметить, что приобретение знаний, умений и навыков характерно для любого социального проекта.

Научно-технические проекты также могут выступать как проекты социальные, если своими последствиями непосредственно затрагивают общественную жизнь, например, Интернет.

Культурные проекты могут по своей направленности выступать как проекты художественные, символические, экзотические. Их общая черта, как социальных проектов, состоит в том, что они оказываются вплетенными в ткань социальной жизни. Иначе говоря, мы обращаем внимание не на эстетические стороны проекта, а на его социальную функцию.

Инвестиционные проекты. Инвестиция - это вклад собственности в дело с целью извлечения прибыли. Далеко не каждый проект может привлечь инвестицию. Для инвестора должна быть вне сомнений цель такого проекта, его значимость, которая определяет соразмерность вложения капитала.

Наконец, главное: какой бы ни была цель проекта, он не станет инвестиционным, если его реализация не удовлетворяет основного мотива действий инвестора - получения максимальной прибыли. Последнее обстоятельство резко снижает возможность стать инвестиционным для значительной части, если не большинства, социальных проектов. С этим обстоятельством надо считаться и рассчитывать на инвестиции лишь после глубокого анализа ситуации на рынке инвестиционных проектов²⁴.

Расчет на инвестиции для социального проекта должен учитывать и различие форм инвестирования, которые могут быть представлены как: денежные средства и их эквиваленты; земля; здания, сооружения, машины и оборудование; любое другое имущество, используемое в производстве и обладающее ликвидностью; имущественные права,

²⁴ Глушков В.М., Иванов В.В., Яненко В.М. Моделирование развивающихся систем. – М., 2003

оцениваемые, как правило, денежным эквивалентом, секреты производства, лицензии на передачу прав промышленной собственности.

В роли инвестора может выступать государство в лице органов государственной власти и органы местного самоуправления, их инвестиционное поведение несколько отлично от поведения инвестора - частного собственника. Здесь менее выражена увязка инвестиции с максимальной прибылью, поскольку финансирование имеет целевой характер, predetermined бюджетной классификацией.

В роли инвестора может выступить и сам инициатор проекта (индивидуальный или коллективный). Естественно, что его отношение к собственному проекту будут, прежде всего, определяться стремлением реализовать цели проекта, но и в этом случае инвестиция подчиняется экономической целесообразности.

Спонсорские проекты. Спонсор, как и инвестор, проявляет интерес к целям нуждающегося в средствах проекта, но в первую очередь преследует свою выгоду. Дело в том, что спонсор предоставляет поддержку проекту, если это может стать формой его рекламы. В мировой практике принято заключать договор о спонсоринге. Из которого вытекает взаимная ответственность сторон: спонсор обязуется предоставить запрашиваемые средства для осуществления проекта, а организаторы проекта обязуются рекламировать и другим образом представлять интересы спонсора (создавать его положительный имидж в общественном мнении). Это собственно, и есть расплата по договору спонсоринга, который не предусматривает возврата выделенных под проект финансовых средств.

Кредитные проекты. Способом финансового обеспечения социального проекта может быть избран кредит. Это коммерческий вариант финансирования, требующий предоставления гарантий кредитному учреждению (залог собственности). Такой проект также предполагает развернутое финансово-экономическое обоснование, которое должно убедить и инициаторов проекта, и кредитора в том, что кредит будет погашен и по нему будут уплачены проценты в соответствии с принятым порядком²⁵ (40).

²⁵ Плышевский В.Г. Прогнозирование, проектирование и моделирование в социальной работе. – М., 2001. – 95 с.

К кредитным проектам принципиально близки те, которые осуществляются с применением **лизинга**. Лизинг - долгосрочная, иногда до нескольких лет, аренда средств производства (машин, оборудования, производственных сооружений), предполагающая возможный последующий выкуп арендатором полученного в аренду имущества. Имущество остается собственностью лизинговой компании до конца сделки, а после того как организация-арендатор расплатилась за него, она становится собственником этого имущества. Это фактически форма инвестиции, позволяющая начать дело с меньшими затратами и избегать влияния на эффективность работы морального старения оборудования. Очевидно, что это форма финансового обеспечения проекта способного приносить прибыль.

Бюджетные проекты, в силу того, что социальные проекты нередко бездоходны и убыточны в прямом финансовом выражении, но при этом решают важные социальные задачи (и в этом смысле себя окупают). Значительная часть проектов осуществляется в рамках государственной социальной политики и решения местных задач. Такие проекты у нас в стране финансируются из соответствующих бюджетов.

Финансовое обеспечение из бюджетных источников имеют ограничения, определяемые различными нормативами. Работа по нормативам усложняет для бюджетных проектов внедрение нововведений. К тому же следует учитывать, что в нестабильной экономической обстановке приведение расходной части бюджетов всех уровней в соответствие с доходной частью происходит как правило путем урезания социальных программ. Это ставит многие проекты под удар.

Субсидирующие проекты. Субсидия (дотация) представляет собой государственное финансовое пособие юридическим и физическим лицам в виде ассигнования на покрытие убытков, сбалансирование бюджета. Такую модель финансирования социальных проектов избирают органы государственной власти и органы местного самоуправления для поддержки проектов и программ негосударственных организаций.

Привлекая для субсидий бюджетные средства и средства из внебюджетных источников.

Чаще всего такие средства имеют форму грантов. Грант - представляет собой фиксированную денежную сумму, передающуюся безвозмездно получателю под условие выполнения работ (предоставления услуг), поддержка которых определяется целями грантодателя. Предоставление гранта предполагает, что организаторы проекта в определенные сроки отчитаются о расходовании средств под проект, причем такое расходование заранее довольно жестко фиксируется в утверждаемой грантодатель-ем смете расходов. Здесь вступает в силу гражданско-правовой договор с определением мер ответственности сторон за его реализацию.

Благотворительные проекты. Многочисленные факты финансирования бездоходных или затратных проектов по не-экономическим соображениям позволяют выделить как самостоятельный тип благотворительные проекты. Финансирование таких проектов часто имеет форму меценатства, когда лицо, обеспечивающее проект средствами, не ставит ни перед проектом, ни перед собой коммерческих задач.

Организационные вопросы составления и реализации социальных проектов различаются в зависимости от **масштаба**.

Оценка масштаба основывается на нескольких показателях:

- насколько велико число людей, которые смогут воспользоваться продуктами (результатами) проекта;
- какова потребность проекта в кадровых ресурсах, сколько суммарного времени всех занятых в проекте необходимо для его реализации;
- как много финансовых средств и материально-вещественных ресурсов нужно затратить, чтобы проект был реализован в планируемом объеме;
- насколько сложен проект по своей структуре, формам организации, отчетности; на какое время и для какой территории рассчитано исполнение проекта.

С учетом этих показателей проекты разделяются:

1. **Микропроекты** - это чаще всего форма представления

индивидуальной инициативы, получающей признание окружающих. Они могут не требовать внешнего финансирования, специального оборудования, делается из подручных средств.

2. **Малые проекты**, которые не предусматривают слишком большого числа потребителей, достаточно просты в управлении, не требуют крупного финансирования.

3. **Мегапроекты**. В качестве мегапроектов обычно выступают целевые программы, состоящие из взаимосвязанных проектов²⁶.

В мировой практике принято разделять проекты по срокам реализации:

1. **Краткосрочные проекты** - требуют для своей реализации примерно год, максимум 2 года. Срок определяется целью, наличием ресурсов, особенностями поведения потребителя. В социальной сфере потребность в ускорении сроков исполнения проекта может проявляться в чрезвычайных ситуациях и в некоторых других случаях.

2. **Среднесрочные проекты** осуществляются за 3-5 лет. Распространенной стала практика создания среднесрочных программ, состоящих из множества проектов.

3. **Долгосрочные проекты** осуществляются на протяжении 10-15 лет. Это проекты, предусматривающие существенные социальные преобразования. Они сложны для разработки, которая должна строиться с учетом долгосрочного прогноза. В то же время нельзя не видеть, что скорость научно-технических изменений (а значит и социальных изменений, к которым они ведут) так велика, что сегодня вполне надежно прогнозировать ситуацию в таком временном диапазоне невозможно²⁷ (11).

Псевдопроект - видимость проекта, формой которого прикрывается какое-то другое содержание, не представленное в самом псевдопроекте.

Можно выделить две разновидности псевдопроектов:

- *проекты-фигиши*, использующие проектную форму как камуфляж;

²⁶ Луков В.А. Социальное проектирование: Учебное пособие. – М.: «Флинта», 2003. – 240 с.

²⁷ Управление проектами/Под общ. ред. В. Д. Шапиро. - СПб., 1996. - 610 с.

- *квазипроекты*, которые обладают всеми признаками настоящего проекта, но планируют нововведение, которое на самом деле таковым не является.

МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ

В этих попытках найти ответы на «свои» вопросы люди, как правило, сталкиваются с огромным массивом данных, с помощью которых нельзя построить реальные рекомендации по преодолению проблем. И проблема заключается не в том, что отсутствует как таковая методология управления социальными проектами (научных знаний в области социального управления и социального проектирования накоплено предостаточно), а в том, что трудно в каждом конкретном случае (при реализации социальных проектов и программ в государстве, обществе или бизнесе) требуется своя методология, в зависимости от специфики объекта, целей и задач, а также – особенностей инструментов и ресурсов, применение которых обеспечит результат.

Методология управления проектами, как известно, представляет собой набор документов:

1. Корневой документ, содержащий в себе описание общих принципов проектного управления, классификатор проектов, описание ролей участников проектной деятельности, общую карту процессов по управлению проектами.

2. Подробное описание всех процессов управления проектами, положений, шаблонов, должностных инструкций и других необходимых регламентных документов.

3. Разработка методологии управления проектом осуществляется в соответствии с принципами управления проектами, стандартизованными РМІ и РМВОК. Однако, когда речь заходит об управлении социальными проектами (независимо от сфер их реализации), мы видим, что отраслевой стандарт как таковой отсутствует, а существующие стандарты общего назначения не применяются (как в силу сложности их применения, так и из-за отсутствия у специалистов соответствующих компетенций).

Генеральное противоречие заключается в том, что отсутствует единое представление о методологии управления социальными проектами и единство подходов, позволяющих использовать накопленный опыт из разных областей практики для построения стандарта, который мог бы быть использован для повышения эффективности управления социальными проектами в разных сферах применения (государственной, общественной и коммерческой).

Пути и способы решения:

Разрешение данного противоречия видится в создании такого «интерфейса» знаний из разных предметных областей, который позволил бы построить грамотные научные основания и единую концептуально-понятийную платформу для дальнейшей разработки междисциплинарной методологии управления социальными проектами, пригодной для всех сфер прикладного применения.

Решить данную задачу позволяет применение системно-эталонного подхода и применяемых в его рамках методов концептуального моделирования, позволяющих разрабатывать онто-терминологические и концептуальные модели сложных объектов и процессов управления.

Существует и другая проблема. Сегодня деятельность в области управления социальными проектами (с учетом различных сфер их применения) требует от специалистов глубокой теоретической подготовки и уверенных практических навыков в различных областях знаний, что требует междисциплинарности профессиональной подготовки, которую в реальности весьма трудно обеспечить. Управление социальными проектами, как правило, осуществляют неподготовленные и непрофессиональные кадры, от которых априори нельзя ожидать эффективной деятельности и грамотных решений.

Данная проблема может быть решена путем обеспечения (с дальнейшим кратковременным обучением) специалистов стандартом по управлению социальными проектами, который можно было бы использовать в качестве регламентирующей процесс управления технологии. В свою очередь, такой стандарт должен быть создан на основе междисциплинарной методологии управления социальными проектами, которая в настоящий момент отсутствует и ее появление

требует объединения усилий специалистов из разных областей науки и практики.

Так или иначе, необходимость в развитии методологии управления социальными проектами очевидна и, на мой взгляд, начинать ее развитие следует с решения вопросов концептуально-понятийного и модельного обеспечения данной «предметной» области.

Проектирование социальных процессов (в любых сферах применения) направлено на внесение изменений в социальную среду человека и в своей идеальной форме (эталонной модели будущего) оно задаёт эти изменения, которые осуществляются последующей реализацией проекта. Целью проектной деятельности, как вида социального творчества, является разработка социального проекта. Наиболее простыми являются проекты принятия решений, наиболее сложными - проекты будущих состояний социальных систем, процессов, отношений.

Причем, социальное проектирование тесно связано с технологией реализации социального проекта, который должен иметь продуманное инструментальное обеспечение, что позволяет избежать превращения социальных проектов в утопии, подмены их социальными манифестациями или социальными фантазиями.

Особо следует отметить, что при разработке социальных проектов нужно учитывать неоднозначность, многовекторность развития социальных объектов, принципиальную (но относительную!) неформализуемость, динамичность и сложность социального объекта, влияние субъективных факторов на его существование и еще множество других аспектов, влияющих на изменение состояния управляемого объекта.

Основными элементами проектной деятельности являются: система, объект и субъект проектирования, социальная технология (как совокупность операций), методы и условия проектирования. Отсюда, социальный проект можно рассматривать как разновидность программы, в которой отражены не только актуальные ориентиры и общие задачи, но уточнены сроки достижения подцелей, скоординированы усилия исполнителей на основе глубокого изучения исходного уровня развития объекта и использования социальных нормативов.

Итак, очевидно, что социальный проект, прежде всего, определяет будущее желаемое состояние системы, которое возникает вследствие определённых действий людей при наличии определённых финансовых, материальных, интеллектуальных и других ресурсов.

Последствиями любого социального проекта, независимо от формулировки целей и предполагаемых результатов, всегда являются социальные изменения, влияющие на текущее состояние объекта и общий вектор социального развития. Отсюда, при осуществлении работ по целеполаганию и разработки программы целедостижения необходимо учитывать серьезное значение предварительного анализа и прогноза социальных изменений, включающего экспертную оценку реальных потребностей и интересов заинтересованных сторон, ресурсных возможностей для реализации проекта и его отдаленных последствий.

Социальный проект от других типов проектов отличается также и тем, что:

1. Обладает наибольшей неопределенностью по целям и последствиям, а также по рискам и искажениям целеопределенной деятельности, возникающим в процессе его реализации.
2. Цели должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов.
3. Количественная и качественная оценка процессов и результатов затруднена.
4. Сроки и продолжительность проекта зависят от вероятностных факторов или только намечаются и в последствии подлежат уточнению.
5. Расходы на проект, как правило, зависят от бюджетных ассигнований.
6. Ресурсы выделяются по мере потребности в рамках возможного.
7. Вызывает большее сопротивление изменениям.

Отсюда возникают особые требования к социальным проектам.

Требования к социальным проектам:

1. При всём разнообразии содержания социальный проект должен удовлетворять ряд требований к нему:
2. Его содержание не должно противоречить общепринятым социальным и нравственным нормам общества.

3. Он не должен быть внутренне противоречив.

Проект должен быть предназначен для реализации. Также следует учитывать, что спектр компонентов ресурсного обеспечения в социальном проекте значительно шире, чем традиционные финансовые (акционерный капитал, налоговые поступления, привлечение инвестиций, арендные отношения, передел собственности) и материально-технические ресурсы (земля, производственная инфраструктура, транспортная инфраструктура, структура застройки территории).

При реализации социального проекта все более значимую роль играют ресурсы, которые в той или иной мере относятся к нематериальным активам. Это структура и потенциал людских ресурсов, информационное, организационное и социальное обеспечение управления.

Кроме того, при реализации социального проекта необходимо согласовывать разные по целям, характеру деятельности и содержанию познавательные (научно-исследовательские) и проектные (управленческо-конструкторские) процессы, что требует построения структуры социального проекта как сложной, многоуровневой системы «подпроектов», каждый из которых является относительно самостоятельной частью целого, требует для своей реализации разного рода и объемов ресурсы, обладает своей спецификой процессов, своеобразностью технологического режима и различной длительностью жизненного цикла и пр.

Глубина проработки социального проекта и реализация социальной программы зависят от сложности и первоочередности поставленных задач, от сроков, в пределах которых требуется осуществить замысел, а также от материальных, трудовых и финансовых ресурсов, рассчитанных по каждому из подпроектов, для которых необходимо согласовать цели и жизненные циклы.

Отсюда, важно, чтобы деятельность по управлению социальными проектами (а по сути – по управлению социальными изменениями) была:

1. Целе и ценностно- ориентирована на повышение благосостояния и удовлетворенности (человека, социальной группы, общества в целом).

Это требует учета человеческого фактора и разработки Номоцентрических моделей.

2. Направлена на обеспечение не только экономической, но и морально-этической обоснованности самого этого процесса. Это требует оценки вектора развития объекта (соц. группы, коллектива или общества в целом) и мониторинга его состояния (оценка динамики изменений).

3. Ориентирована на корпоративные ценности и социально-этические идеалы *гуманного демократического общества* [общества будущего]. Это требует принципиального перенесения акцентов управления проектом с «фактов целедостижения» на механизмы (способы) достижения целей.

4. Направлена на совершенствование коммуникационного поля, связей и отношений между субъектами социального процесса. Это требует учета специфики информационно-коммуникационной и социокультурной среды, в которой реализуется социальный проект.

Высокий уровень сложности социальных проектов и зависимость процесса реализации от скорости социальных изменений предъявляют особые требования к информационно-аналитическому и модельному обеспечению на всех этапах: исследования, проектирования и управления. Это требует единой методологической подготовки участников проекта и вооружением их достаточным количеством средств экспертно-аналитической и управленческой деятельности.

Учитывая вышеизложенное, стандарт по управлению социальными проектами должен, помимо общих положений, составляющих содержание методологии управления социальными проектами, должен включать и такие вопросы, как:

- принципы разработки социальных проектов;
- методы оценки эффективности социальных проектов;
- правила контроля исполнения;
- распределение социальной ответственности между субъектами.

Разработанное в рамках Евразийского стандарта управления проектами, отраслевое расширение для управления социальными проектами, учитывает вышеизложенные требования, что может служить основой для дальнейшего развития методологии управления социальными проектами.

Комплекс моделей и социальных технологий, разработанных экспертами НП «Коллегия аналитиков» для обеспечения процессов управления сложными системами, также может служить основой для дальнейшего развития методологии управления социальными проектами с учетом требований междисциплинарности и системности.

Огромное количество наработанных в рамках российской школы управленческих наук знаний и технологий также может служить базой для разработки такой методологии.

Однако, для того, чтобы данная методология приобрела прагматическую ценность и прикладное значение для различных сфер применения (а значит – была востребована потенциальными потребителями данного продукта), она нуждается в существенной доработке, которую без объединения усилий специалистов высокого уровня, работающих в сфере данной проблематики, не осуществить.

Отсюда – конкретное предложение к коллегам, заинтересованным в развитии методологии управления социальными проектами: объединить усилия и создать специальную межведомственную и межотраслевую группу для разработки практико-ориентированного полезного продукта – полной версии отраслевого стандарта по управлению проектами для различных сфер применения.

КАДРОВО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Проектная деятельность в социальной сфере, как правило, осуществляется в условиях ограниченных ресурсов. Одним из ключевых ресурсов выступает персонал, однако именно этот ресурс, имеет одну из самых слабых степеней защиты. Это существенно повышает риски проекта, как на этапе проектирования (так как инновационная проектная деятельность в основном базируется на компетентностях конкретных личностей), так и на этапе реализации проекта (так как расчетный период может быть существенно увеличен при неэффективном использовании

человеческого ресурса). Управление рисками требует оценки вероятности наступления неблагоприятных факторов и нежелательного развития событий, а также разработку контрмер, которые могли бы уменьшить зависимость человеческой составляющей проекта от ситуационных факторов (15).

Проектная организация деятельности дает возможность получить существенный выигрыш в качестве работы за счет высокого синергетического эффекта отдельных специалистов. Этот эффект базируется как на специфическом кадровом составе проектной команды, так и на используемых технологиях совместной творческой деятельности. Однако успешность деятельности каждой проектной группы зависит как от эффективности функционирования отдельных индивидов, так и от успешности группы в целом.

В связи с этим, имеет смысл рассмотреть процессы кадрового обеспечения на двух уровнях: на уровне отдельного индивида, на уровне группы в целом.

Что может способствовать или препятствовать эффективной проектной деятельности на уровне отдельного **индивида** или каждого члена проектной группы? Что определяет успех того или иного члена в рамках проектной группы? Как можно минимизировать риски реализации проекта на уровне отдельного сотрудника проекта?

Вероятно, успешность деятельности сотрудника будет обусловлена минимум тремя факторами: степенью его мотивированности, профессиональной готовности и продуктивностью процессов коммуникации с другими участниками проекта.

Степень и особенности мотивации каждого участника проекта должны быть аутентичны особенностями как проектной деятельности в целом, так и специфике реализуемого проекта в частности. Представляется важным, чтобы мотивация людей, включаемых в проект, подчинялась принципу **оптимума мотивации** (т.е. была бы достаточно высокой, но не предельно высокой), так как это будет, скорее всего, ухудшать эффективность особенно в ситуациях принятия рискованных решений. Но еще более важным является **содержательный аспект мотивации**, т.е. нацеленность на достижение определенного, ценностно значимого, типа желаемого результата. Исходя из того, что проектная

деятельность базируется на доминировании **ценностей, ориентированной на результат**, предпринимательской организационной культуры и **ценностей, ориентированной на развитие** и разработку новаций, важным является отбор в проект людей, способных в рамках индивидуальной деятельности продуктивно совмещать ценности двух указанных культур.

Другим важным моментом, который сможет существенно повысить степень заинтересованности индивида в работе в рамках проекта может стать **перспективное целеопределение** каждого участника. Речь может идти о планировании индивидуальной карьеры и определении места каждого проекта в достижении перспективных целей строительства социальной или профессиональной карьеры.

Профессиональная готовность члена проекта к успешной деятельности связана с адекватностью имеющегося профессионального и личностного инструментария конкретным задачам и структуре деятельности в проекте. В зависимости от типа проекта профиль требуемых компетенций может существенно измениться, однако можно предположить, что для проектной деятельности необходимо:

- **глубокое понимание предмета деятельности, профессиональный опыт и знания**, которые могут быть конкретизированы для каждого рабочего места исходя из общей структуры проекта;
- **навыки системного мышления**, умение проблематизировать, высокая креативность и способность находить нестандартные решения, и вероятно, высокая динамичность мышления, подразумевающая кроме скоростных характеристик, способность переключаться с работы с одним содержанием на другое без потери качества;
- **ориентация на достижение цели**, готовность преодолевать трудности и **стремление к максимизации результата**, умение спроектировать процесс будущей деятельности, определить требуемые ресурсы и проанализировать возможные сценарии развития ситуации в которой будет осуществляться проект;
- **гибкость и адаптивность в коммуникации**, умение доносить свои мысли до коллег, находить взаимоприемлемые решения, вступать в партнерские отношения с членами проекта;

- **умение обучаться непосредственно в рамках деятельности, быстро адаптироваться** к изменяющимся условиям, настойчивость, самостоятельность в постановке целей.

Для снижения возможных рисков в области профессиональной готовности членов команды, вероятно, было бы целесообразно программировать структуру компетенций уже на этапе планирования проекта. Однако, именно в силу того, что проектная деятельность может быть трудно предсказуема, необходима специальная работа в области поддержания соответствия профессиональной готовности и типов реализуемых задач.

Такая работа может предполагать как консультационное сопровождение проекта силами внешних экспертов, так и необходимость оперативного овладения новым профессиональным содержанием непосредственно в ходе проекта. Для этого, каждый участник проекта нуждается в достаточно **развитой рефлексии**, которая позволяла бы оперативно анализировать проблемы, возникающие в профессиональной деятельности и формулировать запрос на консультации, обучение или разработку нового содержания.

Коммуникация в процессе проектной работы занимает особое место. Именно благодаря ей возникает возможность **синергетического эффекта**, существенно повышающего потенциал проектной группы. Однако, именно потому, что коммуникация является условием и формой существования групповой интеллектуальной деятельности, к формам и схемам общения предъявляются особые требования.

Повысить успешность групповой коммуникации можно, если изначально собрать в проекте людей, готовых к партнерской коммуникации и обладающих соответствующим инструментарием. Вероятно, речь может идти о степени развития отдельных сторон общения: способности к пониманию партнера, умении эффективно работать с информацией, а также о навыках эффективного взаимодействия (40).

Способность к пониманию партнера базируется на высокой **эмоциональной компетентности**, внимательном отношении к состоянию коллег, умениях воздействовать как на свое эмоциональное состояние, так и управлять эмоциями других в общении. Другим

аспектом, облегчающим понимание партнеров, является собственная эмоциональная стабильность и достаточный уровень самопринятия, который достаточно сложно удержать в постоянно меняющейся проектной деятельности, постоянно подбрасывающей трудно разрешимые проблемы и вызывающей чувство внутренней неудовлетворенности.

Умения работать с информацией, не возможно реализовать в проектной деятельности без ориентации на построение общего для проектной группы языка, согласовании многозначных понятий, корректного отношения к значениям и смыслам языковых форм. Таким образом, в проектной работе целесообразно собирать людей способных к **построению общего пространства коммуникации**.

Вторым важным моментом групповой коммуникации является многосторонность общения, его многофокусность, потому целесообразно обеспечивать включение в коллективную работу как лиц, **ориентированных на поиск инноваций**, так и готовых уделять особое внимание **технологической стороне**, а также ориентирующихся на внимание к **каждой личности**, и, безусловно, обязательно присутствие лиц, сосредоточенных на получении **итогового результата** и доведении проекта до завершения.

Третьей важной стороной общения является способность к взаимодействию, налаживанию продуктивной совместной деятельности в проблемной ситуации. Это означает, что взаимодействие, во-первых, реализуется в ходе разных этапов работы: проблематизации, генерировании идей, проектировании, реализации и контрольной деятельности; и, во-вторых, в рамках наиболее эффективной парадигмы – интеграционной. Конечно, на каких-то этапах проектной работы может быть целесообразна и прямая **трансляция** (непосредственное управление содержанием и результатами со стороны лидеров проекта), а также **свободный обмен** содержанием. Однако на результирующем этапе каждого шага проекта группа сталкивается с необходимостью согласования усилий разных специалистов и построения подлинной **коммуникации**, учитывающей уникальность каждого партнера и позволяющей создать коллективно принимаемую инновацию.

Очевидно, что на уровне индивида эффективность проектной деятельности связана как с изначальной готовностью, так и со способностью к оперативному развитию в зависимости от актуализации тех или иных задач, а также учитывая результаты мониторинга индивидуально психологического состояния. Таким образом, кадровое обеспечение проектной деятельности на уровне индивида требует разработки, как **инструментов предварительного программирования**, так и **входной диагностики**, а также оперативного **мониторинга** и **средств воздействия** на каждого члена группы. Сложность реализации вышеперечисленных кадровых процессов ставит вопрос о необходимости формирования **специализированной службы кадрово-психологического сопровождения проектной деятельности**, в фокусе внимания которой и будут находиться вопросы проектирования и поддержания работоспособности команды. Кратко задачи кадрово-психологического обеспечения на уровне **индивида** перечислены в таблице 2.

Проектная деятельность по определению деятельности коллективная, поэтому особое внимание необходимо уделить кадровому обеспечению коллективной деятельности, т.е. создание предпосылок эффективности на уровне **группы**.

Первым же вопросом, с которым сталкивается инициатор проекта, является вопрос о количестве и качестве специалистов проекта. С точки зрения кадрового обеспечения данный вопрос может быть проинтерпретирован как вопрос о том, какова кадровая структура эффективного проекта? Кто должен входить в проектную группу? Как быстро достичь стадии эффективного функционирования, преодолев закономерные стадии формирования группы? Кого назначить руководителем группы?

Задачи кадрово-психологического обеспечения проектной деятельности на уровне индивида

Задачи кадрово - психологического обеспечения	Уровень Индивида
Проектирование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Желательный мотивационный профиль: приверженность ценностям предпринимательской организационной культуры; сила и структура мотивации; место проекта в индивидуальных целях и карьере 2. Профиль компетенций 3. Коммуникативный стиль: фокусировка в коммуникации; стиль взаимодействия
Диагностика	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тип мотивации 2. Оценка компетенций 3. Стиль и навыки коммуникации
Мониторинг	Удовлетворенность: мотивационная; профессиональная; коммуникативная
Коррекция	<ol style="list-style-type: none"> 1. Психологическая поддержка: помощь в самоопределении и удержании целей; обратная связь и самопринятие; эмоциональная релаксация 2. Консультации и обучение 3. Овладение необходимым ролевым репертуаром коммуникации, выработка амплуа

Все выше перечисленные вопросы по сути являются вопросами о том, как сформировать работоспособную команду. Поэтому тема командообразования должна стать базовой для выстраивания процессов кадрового обеспечения управления проектами.

В рамках данной темы целесообразно обсудить следующие вопросы: структура команды (состав специалистов, ролевой репертуар команды, соответствие типов лидерства типу деятельности и качественному составу); процессы группового развития, формирование общих ценностей, создание благоприятного климата; эффективные техники коллективной работы; групповой опыт и знания.

Вопрос **структуры команды**, ее размер и состав специалистов является одним из ключевых в обеспечении эффективной работы,

поэтому уже на этапе проектирования необходимо проанализировав типы задач, определиться с тем, какие процессы будут ведущими и какие типы специалистов необходимы.

Можно выделить следующие типы задач:

- творческие задачи, решение новых проблем, как правило, требующих либо создания принципиально новых схем, или перенос ранее использованных схем в новую практику;
- проектные задачи, требующие алгоритмизации найденного решения, последовательного описания этапов, регламентов, инструментов работы;
- практические задачи, направленные на практическую реализацию разработанных решений и программ.

В зависимости от доминирующего типа задач, может существенно варьироваться необходимый состав специалистов. Если же работа проекта, как это часто бывает, требует последовательного прохождения всех трех типов работ: проблематизации, генерирования идей, проектирования, реализации, то вопрос ставиться следующим образом: Как сбалансировать состав участников таким образом, чтобы они были эффективны на разных этапах функционирования проекта?

Вероятно, необходимо создавать такую функциональную структуру группы, в которой бы имплицитно присутствовали исполнители разных ролей, которые могли бы актуализировать свои способы поведения и инструментарий в необходимых ситуациях. То есть в рамках проектирования кадрового состава группы мы должны определить состав необходимых задач, спроектировать структуру группы, подобрать исполнителей разных ролей, и все это должно базироваться на учете уровня и специфики профессиональной компетентности и учитывать невозможность существенного расширения размера проектной группы.

Получается достаточно многомерная задача, которая имеет решение, скорее всего, в том случае, когда каждый член проектной группы способен выполнять несколько типов работ и выходить в позицию лидера определенного направления в тот момент, когда актуализируется задача данного направления работ.

В самом первом приближении можно назвать следующий желательный состав группы (табл. 3)

Таблица 3

Состав проектной группы

Тип роли	Типы работы в проекте
Исполнитель	Реализаций решений, доводка результата
Координатор	Организация коллективной работы
Навигатор	Удерживает цель, задает путь
Генератор идей	Поиск новых идей,
Снабженец	Связь команды с внешней средой
Оценщик	Оценка решений, поиск узких мест
Коллективист	Поддержка благоприятного климата
Человек, расставляющий точки над " i "	Оценка ресурсов, необходимых для деятельности

Если, в рамках кадрового обеспечения проекта, удалось сформировать **сбалансированный состав группы**, то группа получает серьезное преимущество, именно за счет существенного расширения группового потенциала деятельности.

Однако это преимущество может так и остаться всего лишь потенциалом, если в группе не реализуется необходимый **тип управления** (лидерства), который заключается в умелом балансировании между стилем ориентированным на результат, и стилем, ориентированным на поддержку группового микроклимата и создание доверительных отношений. В последнее время в реальной практике все чаще востребуются так называемые **супер - лидеры**, которые не только умеют реализовывать подобный сбалансированный стиль, но и способны выращивать лидеров внутри команды. Новые лидеры необходимы команде минимум по двум причинам: 1) любая проектная команда, на этапе реализации вынуждена существенно расширяться, и участники первичной команды могут стать лидерами новых звеньев, включающихся в проект для реализации различных его этапов и работ; 2) в проектной работе, как это было описано ранее, существует специфические типы работ, которые, вероятно, должны управляться своими лидерами.

Таким образом, исполнитель определенной функциональной роли может в определенный момент проектной деятельности выдвинуться на позицию лидера (координатора, ведущего) процесса, но это вероятно

только в том случае если стиль управления проектом в целом, дает такую возможность и готовит исполнителя к данной роли.

Таким образом, вопрос о структуре команды подразделяется минимум на три:

1. Состав групповых ролей;
2. Состав профессиональных ролей (детерминируемый типом задач);
3. Тип управления.

Решению данных вопросов на уровне проектирования, мониторинга и коррекции должна быть посвящена особая работа службы кадрово-психологического сопровождения проектной деятельности.

Следующая важная тема - этапы и темп командообразования. Как сделать процесс срабатываемости команды продуктивным и быстрым? Как ускорить естественный процесс, не потеряв в качестве? Что происходит в рамках процесса командообразования, как формируется культура команды, и что она в себя включает?

Можно выделить три компоненты процесса:

1. Формирование групповых целей и ценностей;
2. Формирование групповых норм;
3. Создание общей истории.

С каждым из этих компонентов командной реальности можно работать в целях управления процессами формирования. **Целевое и ценно-ориентационное единство** требует определения групповой общей цели (миссии), оценке сценариев развития ситуации, в которой будет существовать проект, конкретизация общей цели в дерево целей, взаимоувязанных и сбалансированных. Особое внимание должно быть уделено пониманию связи групповых и индивидуальных целей, оценки возможности каждого члена достигать свои собственные цели в рамках коллективных, а также проектированию оптимального для него места в целевом и функциональном пространстве группы. Работа по формированию пространства целей может быть существенно оптимизирована, если она будет происходить, во-первых, целенаправленно и планомерно, а во-вторых, с использованием различных техник фасилитирования групповой работы и принятия коллективных решений.

На консультанта кадрово-психологической службы в таком случае ложится задача как управления процессами группового целеполагания, так и содействия рефлексии (постановки) индивидуальных целей каждым участникам проекта.

Аналогичное согласование происходит и по поводу групповых ценностей, причем, так как ценности важно не столько заявить, сколько предъявить необходимо на этапе подготовки проектной группы, создать условия, которые позволили бы вскрыть присущие членам группы ценности и поставили на повестку дня вопрос о необходимости их согласования, и выработки единых. Такого рода ситуации, как правило, касающиеся морального выбора, естественным образом возникнут в самом проекте, поэтому для предотвращения ценностных конфликтов группу необходимо заранее подготовить к этому и сформировать для нее механизм управления такими конфликтами.

Создание **групповых норм**, еще одна из важных сторон складывания группы, эти нормы могут касаться как областей профессиональной деятельности (например, выбор методологии), так и области повседневного общения (например, способ коммуникации и стиль одежды). Так как в проекте необходим очень тесный контакт в проблемных ситуациях, которые сами по себе будут требовать от группы навыков самоопределения и проектирования новых способов, важно договориться о базовых нормах групповой деятельности. Процесс группового нормирования требует погружения в модельные ситуации и рефлексии способов эффективной деятельности для закрепления их в групповых правилах и схемах и это также должно стать предметом деятельности службы кадрово-психологического сопровождения проекта на стадии проектирования (41).

Групповая история, прошлый опыт успехов – важный групповой ресурс, которые может позволить группе сохранить работоспособность в проблемных ситуациях. Образно, данный ресурс можно сопоставить с ресурсом самооценки на уровне личности, и он, также как индивидуальная самооценка, требует условий для формирования и проверки адекватности.

Эта тема, в настоящее время, является наиболее технологически разработанной, но для сложных и длительных проектов она может стать

способом укрепления работоспособности группы проекта. Еще ранее было замечено, что если группе удалось реализовать успешный проект ее производственный потенциал существенно возрастает, однако, параллельно растет стремление использовать прошлый продуктивный опыт даже в новых условиях. Как сформировать высокую самооценку группы, создать продуктивную историю, одновременно удерживая высокий инновационный потенциал, формируемый включением новых людей и внесением новых идей в проект?

Еще один важный элемент успеха коллективной деятельности – это умение пользоваться **эффективными техниками групповой работы**, применять их, адаптировать под задачи проекта и, главное, проектировать свои уникальные техники, специфичные для того или иного типа профессиональной деятельности.

Как правило, процесс профессионализации специалистов, шел по пути наращивания индивидуального знания, расширению индивидуального ролевого репертуара, а также оттачивании уникальных способов мыслительной деятельности. Именно потому, что какой-то специалист оказался обладателем уникальных навыков, он и включается в проект. Однако, и в проектной коллективной работе, это навык остается его уникальным преимуществом, что препятствует полномасштабному использованию коллективного потенциала. Как сделать уникальные техники и продуктивные способы коллективной работы общим достоянием? Как научить группу создавать свои техники? Это вопрос, который требует особого управления и часто бывает ортогональным профессиональному содержанию.

Опыт показывает, что в командной работе бывает полезен непрофессионал в содержании, но владеющий арсеналом коммуникативных и мыслительных техниками. Эти техники достаточно междисциплинальны, например техники сценарного анализа или креативности, но включение их в качестве инструментов группового принятия решений может повысить эффективность коллективной деятельности как качественно, так и количественно (по времени и объему решений). Сложность состоит в том, что их применение требует алгоритмизации размышления и глубокая включенность в содержание может препятствовать прохождению необходимых этапов, поэтому,

вероятно, было бы целесообразно включить работу с групповым репертуаром таких техник в задачи службы кадрово-психологического сопровождения проекта.

Еще одной проблемой проектной работы является трудность **оперативного нахождения информации, прототипов и схем**, которые могли бы стимулировать или упростить работу группы. Речь может идти об опыте аналогичных проектов членов группы, опыте других подразделений и групп. Как овеществить (сделать доступным для других) индивидуальный или групповой опыт, как создать экспертную систему, которая позволила бы работать с этим содержанием, как пополнять и управлять данной системой? Это еще одна тема сопровождения управления проектами. Речь может идти о создании базы знаний проекта. Но тогда уже на этапе проектирования эта **база знаний** должна быть положена как прототип и частично заполнена, и главное, она постоянно нуждается в пополнении, а значит, необходимо создать инструментария оценки потребности в знаниях, опыте, схемы поиска и интеграции данного знания в проектную работу.

В обобщенном виде задачи кадрово-психологического обеспечения на уровне группы представлены в табл. 4.

Таблица 4

Задачи кадрово-психологического обеспечения проектной деятельности на уровне группы

Задачи кадрово - психологического обеспечения	Уровень Группы
Проектирование	<p>1. Структура проектной группы</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ролевой состав - Тип управления <p>2. Процессы командообразования</p> <ul style="list-style-type: none"> - Цели и ценности - Групповые нормы - Групповая история, самооценка группы <p>3. Техники групповой работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Коммуникация - Мышление

	4. База знаний проекта
Диагностика	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сбалансированность ролевого состава – типа задач – типа лидерства 2. Оценка динамики процессов командообразования 3. Диагностика репертуара техник 4. Оценка наличия опыта, который целесообразно включить в базу знаний
Мониторинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Адекватность ролевого состава реальной деятельности 2. Процессы командообразования 3. Используемых и недостающих ролей 4. Потребности во включении нового содержания
Коррекция	<ol style="list-style-type: none"> 1. Помощь в овладении новыми ролями и их перераспределении в группе 2. Управление конфликтами 3. Обучение новым техниками, разработка уникальных групповых инструментов 4. Запрос на формирование базы знаний

Для эффективной реализации процессов кадрово-психологического сопровождения проектной деятельности необходимо: формирование состава необходимых специалистов; обучение данных специалистов, формирование профессиональных компетентностей и нового профессионализма; формирования их собственной команды и интеграции в команду проекта.

Представляется целесообразным определение особых ролей в группе проекта, ответственностью которых и было бы поддержание высокой работоспособности как на индивидуальном, так и на групповом уровне.

Следует выделять следующие основные объекты практической работы в рамках кадрово-психологического сопровождения проектной деятельности.

1. Это личность – со всем комплексом задач от индивидуального целеопределения, до формирования индивидуального инструментария, от

расширения уровня профессионализма до поддержания работоспособности в критических ситуациях.

2. Это группа – со специфическим комплексом задач от формирования потенциально работоспособной команды, до управления процессами лидерства, от разрешения конфликтов до удержания коллективной цели и готовности работать на результат.

3. Это сам предмет коллективной деятельности – в той его части, которая может быть выделена из специфического профессионального содержания, а именно закономерности группового мышления и создание условий для содержательного продвижения в теме.

Организационная схема службы кадрово-психологического сопровождения может быть построена по-разному, это может быть постоянная включенность в проект, может быть периодическое включение на ключевых этапах, а может быть и своеобразное курирование нескольких параллельно идущих проектов.

Базовые задачи специалистов службы описаны выше, но, проанализировав современное профессиональное пространство и профессиональные сети, мы вынуждены будем признать, что таких универсальных специалистов сейчас не готовят и найти их оперативно можно лишь в среде практикующих **консультантов**. Однако, именно в силу высокой погруженности в практическую область, естественным образом, за последние 7 – 10 лет, произошла высокая специализация таких консультантов. Кто-то специализируется на индивидуальном консультировании, и мог бы быть эффективным в работе с уровнем индивида, но не обладает достаточным инструментарием и интересом к работе с уровнем группы. Кто-то наоборот, эффективен в групповой работе, но не мотивирован на оказание психологической поддержки, кто-то сфокусирован на расширении техники группового мышления, но не рассматривает вопросы личности в группе и так далее.

Таким образом, мы сталкиваемся с проблемой, типичной для всех инновационных процессов – проблемой отсутствия сформированного профессионального состава. Решение данной проблемы, может быть связано с созданием определенной отраслевой программы, ориентированной на подготовку таких специалистов.

Каковы источники, это могут быть представленные несколько выше консультанты, но не только. Особым потенциалом могут обладать **успешные менеджеры проектов**. Это особый ресурс, который может быть быстро актуализирован и переведен в иное состояние. Дополнительным преимуществом может стать возможность использования их реального практического опыта в аналогичных проектах. Работа таких внутренних консультантов может быть построена по принципу кураторства (или наставничества) и оцениваться по степени удовлетворенности как процессом, так и результатом деятельности проекта как со стороны участников, так и со стороны заказчиков (руководства).

Таким образом, кадрово-психологическое сопровождение проектной деятельности в социальной сфере:

- **направлено на оптимизацию** процессов функционирования проекта на уровне группы и индивида;
- может **способствовать существенному снижению рисков**, связанных с функционированием кадрового ресурса проекта (как за счет оптимизации кадрового ресурса на этап проектирования и формирования, так и за счет оперативного мониторинга и управлением кризисами в ходе функционирования);
- **делает проектный процесс более управляемым**.
- Однако нуждается:
 - в **формировании групп профессионалов**, способных осуществлять вышеперечисленные задачи;
 - в **создании внутренних технологий и унифицированных инструментов** сопровождения проектной деятельности, а также специализированных баз данных, которые могли бы использоваться для принятия кадровых решений;
 - в **разработке концептуальной и организационной схемы** деятельности служб кадрово-психологического обеспечения для компании в целом.

МЕТОДЫ КОЛЛЕКТИВНОЙ РАБОТЫ НАД ПРОЕКТОМ

Ряд методов позволяет активизировать инновационный потенциал группы и при этом способствовать формированию команды проекта. Кратко дадим характеристику таким методам, как мозговая атака, деловая игра, метод фокальных объектов.

Мозговая атака

Метод мозговой атаки представляет собой способ коллективной мыслительной работы, имеющей целью нахождение решений обсуждаемой проблемы и строящийся на снятии барьеров критичности и самокритичности участников. При этом «открывается возможность перехода в чужую логику - логику соседа, таким образом, творческие потенциалы участников атаки как бы суммируются». Мозговая атака — один из наиболее эффективных способов активизации творческих сил инициаторов социального проекта.

Разработка метода принадлежит Алексу Осборну, который и дал ему название «мозговая атака». Замысел Осборна один из популяризаторов метода М. Смолл излагает следующим образом: «Вы должны рассматривать тот или иной предмет со всех возможных точек зрения и фиксировать все идеи, которые просто приходят в голову, какими бы «притянутыми за уши» они ни казались. Вы должны будоражить свой мозг до тех пор, пока не выудите из него все существующие в нем мысли. А. Осборн предлагал по этому принципу проводить специальные совещания» Именно «совещания», коллективные обсуждения по особым правилам «мозговой атаки» стали основной формой ее применения.

Обязательные требования к мозговой атаке, вытекающие из сути метода - равенство статусов участников, ограниченность работы во времени, запрет на взаимную критику в любой форме. Участники заранее знают, что никакой ответственности за выполнение своих конструктивных предложений они не несут (здесь не действует часто применяемый принцип «инициатива наказуема»).

Технология мозговой атаки может быть представлена следующим образом.

Участники мозговой атаки (лучше всего числом в пределах 10 человек) располагаются в помещении по определенному плану, обычно лицом друг к другу и на таком расстоянии, чтобы возможен был контакт, но и сохранялась определенная автономия участников (дистанция — около 1—1,5 м).

Затем ведущий в течение, примерно, 15 минут вводит участников в курс дела. Ставит перед группой проблему и просит членов группы предложить как можно больше вариантов решения без предварительного обдумывания за небольшой промежуток времени.

Атака длится от нескольких минут до часа и состоит в том, что участники поочередно высказывают приходящие им в голову идеи и предложения относительно решения поставленной проблемы. Поощряется всякое высказывание (в том числе неполное, невнятное), стимулируется выдвижение необычных и нереальных идей. Время выступления каждого участника, как правило, не более 1—2 минут, выступать можно много раз (желательно не подряд).

В заключении ведущий сообщает о том, как будут применены высказанные идеи и приглашает сообщить новые идеи по проблеме, если они возникнут (письменно в течение суток).

Считается, что «в группе должно быть всего лишь несколько человек, сведущих в рассматриваемой проблеме, чтобы предоставить полный простор воображению участников. Лица, обладающие специальными знаниями, слишком искусные в том или ином деле, нежелательны. Их стремление осмысливать высказываемые идеи в соответствии с имеющимся опытом может сковывать воображение».

По ходу мозговой атаки записываются все высказывания (обычно лицом, не участвующим в обсуждении, на магнитофон или видеоманитофон). Текстовая запись не содержит указания на авторство, все предложения, включая самые ценные идеи, являются плодами коллективного труда и не персонифицируются.

Но без обработки полученных результатов мозговая атака была бы бесплодной.

Второй этап и составляет работа с полученным материалом. Здесь вступают в силу позиции эксперта и лица, принимающего управленческое решение. Идеи и предложения, полученные на первом

этапе, подвергаются критике, классификации, отбору вариантов по требованиям реалистичности.

Увлечение этой методикой в США, Франции и других странах в 50-е годы позже сменилось скептической оценкой ее эффективности, но возможно, что это результат активной эксплуатации технической стороны метода без его дальнейшего развития. Характерно, что в Японии он является одним из признанных методов решения проблемно-поисковых задач в «группах качества».

Когда инициаторов проекта немного и у них нет возможности широко привлекать посторонних участников для проведения мозговой атаки, они могут выступать и в функции «атакующих», и в функции «записывающих», и в функции «критикующих». Но каждую из задач необходимо отделить от других, играя каждый раз соответствующую роль.

Деловая игра

Это имитация принятия управленческих решений в различных ситуациях. Путем игры (проигрывания, разыгрывания) ио заданным или вырабатываемым самими участниками игры правилам. Использование деловых игр для выработки и принятия управленческих решений позволяет применять эту методику при составлении социального проекта.

Возникли разные направления в технологическом обеспечении деловых игр. Многие из них восходят к работам Георгия Петровича Щедровицкого (1929—1994), выделившего методологию как отдельную сферу интеллектуальной деятельности и на этой базе давшего толчок для формирования целой школы организационно-деятельностных игр. Первая организационно-деятельная игра была проведена в 1979 году по теме «Разработка ассортимента товаров народного потребления для Уральского региона». Таким образом, с самого начала организационно-деятельностные игры (деловые игры) оказались связанными с социально-проектными задачами.

В деловых играх имеется независимая от играющих группа методологов. Которые разрабатывают правила и сценарий игры, основываясь как на «задании на игру» (т.е. на конкретных задачах

данного проекта), так и на общих принципах деловых игр. Методологи и ведут игру, управляя действиями участников.

В игре работают несколько групп. Обычно по основному предмету игры формируются две (или больше) конкурирующие группы. Кроме них создаются группы, выражающие позицию внешних заинтересованных сторон. Например, группы «министерство», «потребители услуг», «экологическая служба» и т.д.

Отдельно работает группа экспертов, которая не вмешивается в ход игры и дает разъяснения, консультации, дополнительную информацию по тематике работы.

Конкурирующие группы проектантов готовят к обсуждению свои варианты проекта (в многодневной игре — части проекта по плану игры) и представляют на общее обсуждение.

Каждая из групп (в нашем примере «государство» и прочие, а также конкуренты) задают вопросы докладчикам, ведут критику проекта, предлагают свои решения.

По итогам дискуссии методологи проводят разбор результатов, и каждая группа оформляет свою позицию в письменном виде.

К концу игры имеется несколько проектов и материалов к проектам. Их бывает так много, что требуется создание специальной группы по обработке предложений, сведению их в общий итоговый документ.

Деловая игра позволяет достичь нетривиальных результатов и в смысле прояснения замысла, и в смысле отработки сложных вопросов проектирования, и в смысле создания текста проекта, и в смысле сплочения команды проекта.

Г.П. Щедровицкий писал о последствиях участия в организационно-деятельностных играх: «Сопоставление того, что происходит «здесь и теперь», т.е. в игровой ситуации, с тем, что происходит во внешних для игры производственных и социокультурных ситуациях, позволяет участникам игры самоопределиваться не только в игре, но и по отношению к социуму в целом. Противоречия и конфликты в игре осознаются как проявления и частные случаи общезначимых, профессиональных и предметных противоречий.

Параллельно со всем этим начинается уяснение культурного и социального смысла позиций и точек зрения оппонентов. Появляется интерес к их способам работы, и делаются попытки разобраться в общей структуре и основных составляющих их мыслительной деятельности».

Метод фокальных объектов

Это способ конструирования нового объекта путем применения к нему свойств, других объектов.

Он был предложен в 1926 году немецким профессором Кунце («метод каталога»), в 50-е годы усовершенствован американским ученым Чарльзом Вайтингом.

Метод имеет целью преодолеть инерцию мышления при решении творческих задач и активизировать способности к инновационным решениям. Достижение этой цели обеспечивается таким порядком действий:

1. Называется (фиксируется, например, на доске или дисплее компьютера) объект, который предстоит усовершенствовать (в целом изменить с какой-либо целью);
2. Произвольно (без намеренной связи с изучаемым объектом) называются (фиксируются) другие объекты (в основном (обозначаемые существительными));
3. У названных в пункте 2 объектов выделяются признаки, характеристики (в основном обозначаемые прилагательными);
4. Эти признаки применяются к исходному объекту (пункт 1), и на базе новых сочетаний ведется поиск неординарного решения.

Мы, к примеру, намереваемся создать новый тип детской площадки во дворе. Применяя метод фокальных объектов, мы фиксируем несколько произвольно выбранных объектов для последующей работы. Предположим, среди таких объектов названы: «диван», «змея», «телефон».

У этих объектов выделены их свойства — «раскладывающийся» у дивана, «гибкая» у змеи, «звонящий» у телефона. Применив эти определения к детской площадке, получаем прообразы нестандартных идей: наша детская площадка — раскладывающаяся, гибкая, звонящая. Остается только развить эти определения в технические решения.

Достоинством метода можно считать максимальную активизацию ассоциативных механизмов творческой деятельности. Он обеспечивает также перегруппировку и смещение ценностных структур, в результате чего возникает новая ценностная конструкция.

Недостатки метода состоят в том, что интересные и необычные решения не имеют характера системной деятельности и не эффективны при точном целеполагании.

Метод синектики

Близкий по технологии к мозговой атаке метод синектики (синектика, по-гречески, — совмещение разнородных элементов) нередко называют профессиональным мозговым штурмом. В отличие от мозговой атаки, имеющей дело с непрофессиональным продуцированием идей, синектика предполагает работу постоянных групп, профессионально применяющих различные приемы активизации своего творческого потенциала.

В группы синектики входят представители различных специальностей, научных дисциплин, возрастных групп и т. п. Требования к участникам группы предъявляются, прежде всего, в отношении их умений: преодолевать инертность мышления, выделять сущность задачи и формировать взгляд на нее со стороны; организовать работу своего мышления в виде свободного раздумья и фантазии; задержать дальнейшее развитие найденных идей и верить в существование лучших идей; благожелательно воспринимать и развивать чужие идеи; целенаправленно и уверенно работать над задачей, не сомневаясь в своих способностях и способностях товарищей; увидеть в обычном необычное и наоборот выявлять особенное и использовать его в качестве исходного этапа творческого поиска.

Оптимальная численность группы — 5—7 человек, которых готовят к работе в течение 8-12 месяцев (общенаучная, профессиональная и психологическая подготовка). Цель группы — нахождение творческих решений возникшей проблемы. На сессии синекторов идет поиск таких решений на основе следующих принципов:

- творческий процесс познаваем;
- творческий процесс одного лица подобен творчеству коллектива;

- поиск рационального решения и творческие способности можно активизировать.

До сессии синекторов проблема формулируется в общем виде, но никто, кроме руководителя сессии, не знает конкретных условий решаемой задачи. На сессии обсуждение начинается с выделения некоторых признаков проблемы, а не с ее общей постановки.

Описывающий технологию синектики В. Н. Соколов приводит следующий пример: если должна решаться проблема обеспечения большого города стоянками автомашин, дискуссия может быть начата с обсуждения вопросов хранения запасного оборудования.

Через обсуждение более конкретных вопросов руководитель сессии постепенно направляет внимание синекторов на проблему в целом. При поддержке специалистов проводится «экскурсия» по различным научным областям, что позволяет выявить возможные аналогии (в том числе и символические, фантастические).

Важно, что в поиске решения участвуют специалисты по самому содержанию проблемной задачи: они призваны выявить конструктивные гипотезы путем анализа. Формулирование проблемы, перенос гипотез на проблему и выявление их эвристичности составляют результат работы сессии синекторов.

ТРИЗ (теория решения изобретательских задач)

Для развития инновационных способностей проектантов может быть с успехом применена теория решения изобретательских задач (ТРИЗ), разработанная Г. С. Альтшуллером в 1946 г. и доведенная им в начале 60-х годов до технологии.

Для социального проектирования прикладной характер имеют следующие концептуальные положения ТРИЗа:

1. Наилучшее решение задачи возникает тогда, когда выявлено и преодолено техническое противоречие (ТП).
2. Идеальный конечный результат (ИКР) состоит в том, что система сама должна обеспечить выполнение полезного действия, устранив при этом вредное действие.

Алгоритм решения изобретательских задач (АРИЗ) включает:

- анализ задачи (переход от ситуации к модели задачи, выявление ТП);
- анализ модели задачи (учет имеющихся ресурсов и их системный анализ);
- определение ИКР и физического противоречия (ФП);
- мобилизацию и применение вещественно-полевых ресурсов (ВПР);
- применение информфонда (приемы, принципы разрешения противоречий, указатели эффектов);
- изменение или замену задачи;
- анализ способа устранения ФП;
- применение полученного ответа;
- анализ хода решения.

В рамках ТРИЗ разработан оператор РВС (Размер-Время-Стоимость), который применяется с целью расшатать инерцию мышления при оперировании с жесткими ограничителями размеров, временных и стоимостных характеристик объекта. Это интересная техника для социального проектирования, где в качестве жесткого ограничителя применяется как раз триада названных характеристик.

Работа с оператором РВС осуществляется в следующем порядке:

1. Оцениваются имеющиеся характеристики размеров, времени, стоимости объекта.
2. Последовательно меняются эти характеристики, вплоть до использования явно абсурдных вариантов («время длительности конфликтной ситуации увеличивается до бесконечности» — «время длительности конфликтной ситуации уменьшается до нуля» и т.д.).
3. Новые характеристики соединяются с практическими параметрами (в том числе — целевой установкой) решаемой задачи.
4. Применение оператора РВС помогает формировать реалистичские оценки, как имеющейся проблемы, так и путей ее решения.

Другой методический прием — проработка задачи максимального использования вещественно-полевых ресурсов. К ВПР относятся вещественные, полевые, информационные, пространственные, временные, людские и все другие, имеющиеся у нас в наличии ресурсы.

Порядок действий таков:

- Оценить внутрисистемные ВПР.
- Оценить внешнесистемные ВПР.
- Оценить надсистемные ВПР.

Метод позволяет систематизировать экспертные оценки с точки зрения системных характеристик объекта.

Недостаток метода состоит в трудности разделения системных характеристик объекта по уровням (внутрисистемный, внешнесистемный, надсистемный) в случае оперирования с социальными объектами.

Метод контрольных вопросов

Метод контрольных вопросов представляет собой работу со списком специально подобранных вопросов, которые помогают точно определить суть выполняемой задачи.

Вопросы расположены в определенной последовательности. Ответы на них тот или иной участник разработки проекта формулирует в связи со своей задачей в виде монолога или диалога с другими участниками.

Есть несколько списков контрольных вопросов, составленных для изобретателей. Один из них - список А. Осборна - приведем как наиболее подходящий в качестве модели для составления подобных списков в период разработки социального проекта:

1. Какое новое применение техническому объекту вы можете предложить? Возможны ли новые способы применения? Как модифицировать известные способы применения?
2. Возможно ли решение изобретательской задачи путем приспособления, упрощения, сокращения? Что напоминает вам данный технический объект? Вызывает ли аналогия новую идею? Имеются ли в прошлом аналогичные проблемные ситуации, которые можно использовать? Что можно скопировать? Какой технический объект нужно опережать?
3. Какие модификации технического объекта возможны? Возможна ли модификация путем вращения, изгиба, скручивания, поворота?

- Какие изменения, назначения (функции) цвета, движения, запаха, формы, очертаний возможны? Другие возможные изменения?
4. Что можно увеличить в техническом объекте? Что можно присоединить? Возможно, ли увеличение времени службы, воздействия? Увеличить частоту, размеры, прочность? Повысить качество? Присоединить новый ингредиент? Дублировать? Возможна ли мультипликация рабочих элементов или всего объекта? Возможно ли преувеличение, гиперболизация элементов или всего объекта?
 5. Что можно в техническом объекте уменьшить? Что можно заменить? Можно ли что-нибудь уплотнить, сжать, сгустить, конденсировать, применить способ миниатюризации, укоротить, сузить, отделить, раздробить?
 6. Что можно в техническом объекте заменить? Что, сколько смешать и с чем? Другой ингредиент? Другой материал? Другой процесс? Другой источник энергии? Другое расположение? Другой цвет, звук, освещение?
 7. Что можно преобразовать в техническом объекте? Какие компоненты можно взаимно заменить? Изменить модель? Изменить разбивку, разметку, планировку? Изменить последовательность операций? Транспонировать причину и эффект? Изменить скорость или темп? Изменить режим?
 8. Что можно в техническом объекте перевернуть наоборот? Транспонировать положительное и отрицательное? Нельзя ли обменять местами противоположно размещенные элементы? Повернуть их задом наперед? Перевернуть низом вверх? Поменять ролями? Перевернуть зажимы?
 9. Какие новые комбинации элементов технического объекта возможны? Можно ли создать смесь, сплав, новый ассортимент, гарнитур? Комбинировать секции, узлы, блоки, агрегаты? Комбинировать цели? Комбинировать привлекательные признаки? Комбинировать идеи?

Эти вопросы могут быть легко изменены так, что подойдут для задач конкретного проекта.

Метод создания сценариев

Создание сценария — это представление социального проекта в виде описания последовательного развития событий, которые им предусматриваются или из него могут следовать, с увязкой по ресурсам.

Сценарии праздников хорошо известны большинству проектантов. В них указывается место и время проведения праздника, и последовательный его ход. Из сценария мы знаем, когда звучат фанфары, дающие сигнал к открытию праздника, когда поет хор и вслед за чем начинается праздничный фейерверк. Точно так же можно представить многие социальные проекты, где ясно выделяется событийная сторона.

Достоинство метода в том, что сценарий позволяет осознать те стороны проекта, которые другим путем не были бы замечены. Одновременно это и детальный план проекта, где проведена трудная работа по синхронизации событий и имеющихся ресурсов.

Могут разрабатываться несколько сценариев, дающих варианты развития проекта в зависимости от изменения какого-либо фактора (например, от объемов финансирования). Нередко метод создания сценариев связывается именно с выдвиганием, по крайней мере, двух альтернатив развития событий. Впрочем, все предусмотреть практически невозможно, и даже наилучшим образом разработанные или имеющие альтернативу сценарии могут из-за незначительных сбоях и форс-мажорных (непреодолимых) обстоятельств разрушаться.

Парад («дефиле»), предшествовавший открытию XVI чемпионата мира по футболу в Париже (июнь 1998 г.), был задуман мэрией французской столицы как крупнейший социокультурный проект (и одновременно как форма снижения напряжения болельщиков, прибывших в город из различных стран). Поскольку розыгрыш Кубка мира по футболу был последним в том тысячелетии, парад отразил стремление устроителей представить символические образы судеб человечества. К Площади Согласия с четырех концов Парижа двигались четыре колонны — кортежи из фантастических масок, впереди которых перемещались 20-метровые надувные фигуры с человеческим обликом — Ромео (символ Европы), Хо (символ Азии), Пабло (символ Латинской Америки), Муса (символ Африки). Время от времени кортежи останавливались, поскольку дорогу им преграждали «препятствия»: Пабло должен был

преодолеть поле живых кактусов и каких-то немислимых жуков на ходулях; Ромео попал в автомобильную «пробку» — знак проблем современного города и т. д. Соединившись на Площади Согласия, Ромео, Хо, Пабло и Муса становились некоей футбольной командой, и начинался настоящий праздник юных футболистов. Этот грандиозный замысел предполагал синхронную работу огромного количества людей. Только актеров, участвовавших в кортежах и мероприятиях на площади, было 5 тыс., в представлении было задействовано 1998 юных футболистов со всего мира, обеспечение телепоказа парада вели 1 тыс. технических специалистов. Парад на самом финале неожиданным образом был смазан. Из-за непредвиденных мелких задержек колонны к месту их встречи подошли на 30 минут позже намеченного графика. За это время погода изменилась, и самая зрелищная часть мероприятия (занимавшая как раз примерно полчаса) началась под проливным дождем, сопровождаемая громом и молниями.

Погодные условия вообще должны предусматриваться сценариями массовых праздников: нужны варианты сценариев на случай плохой погоды. Требуется учета и многое другое. В крупных мероприятиях типа праздников городов, карнавалов, фестивалей нередко многократно повторяются одни и те же постановочные фрагменты. Это позволяет с меньшими затратами обеспечить зрелищный эффект, поэтому работа по модулям правильна с точки зрения минимизации затрат. Но в подобных случаях необходимо координировать действия организаторов праздника с действиями средств массовой информации, чтобы не допустить в теле- и радиотрансляциях демонстрации одних и тех же номеров, иначе работа по модулям превратится в повторы.

Художественная сторона сценария и его социальная ориентация (в смысле продуманности социально-бытовых обстоятельств его реализации) не одно и то же, и в массовых праздниках это различие выявляется с особой силой. Отсутствие горячего питания или перегрузка транспорта могут совершенно испортить праздничное настроение.

Возможности применения сценарного метода для социально-проектной деятельности существенно ограничены. Недостаток метода состоит в том, что проекты, не основывающиеся на повторяющемся событийном ряде, плохо поддаются проработке с его помощью.

Сценарные технологии могут применяться и в иных целях, например, при проектировании разного рода переговоров, когда важно заранее предусмотреть наши действия. В некоторых технологиях подготовки «переговорщиков» используется такой прием: обучающийся разучивает деловой диалог по видеозаписи соответствующего эпизода из какого-либо художественного фильма, где представлена успешная модель переговоров. При этом заучиваются и формулировки, и манера поведения. Прием примитивный, но обучающий ролевому поведению. В более сложных сценарных работах оцениваются контакты, позволяющие принять решение о целесообразности взаимодействия.

Формирование команды проекта, конечно, гораздо более сложный процесс, чем экспериментирование с описанными методами. Но из этого не следует, что к их последовательной отработке можно относиться снисходительно. Практика показывает, что иногда для того, чтобы заметно продвинуть дело вперед, необходимо создать несколько необычные условия работы. Методы, описанные выше, очень эффективны в таком остромении рутинных задач. Тот, кто участвовал в мозговых атаках, деловых играх, кто вместе с другими работал по методу фокальных объектов, очень долго помнит мельчайшие детали совместного творчества. Не менее важно, что в такой деятельности укрепляется коллектив, работающий над проектом, он получает зримые доказательства своей успешности и имеет возможность проявить свой потенциал.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ НАД СОЦИАЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ

Проведенное нами исследование позволило выделить основные организационные фазы, через которые «проходит» каждый участник процесса социального проектирования:

1. Принятие решения об участии в проекте - первая встреча.
2. Содержательная «накачка» необходимого содержательного материала.
3. Ориентация в ситуации и личностное самоопределение.

4. Позиционирование как обретение социо-культурного имени.
5. Определение темы, рамок и ее понятийных границ (тематизация).
6. Анализ и построение иерархии проблем.
7. Построение системы понятий, описывающих реальную и идеальную ситуации.
8. Принятие принципов проектирования.
9. Проектирование.
10. Построение программы и линейного плана-графика действий.
11. Разработка ресурсного обеспечения.
12. Обзорение и рефлексия проделанной работы, описание всего оргпроекта (организации проектирования).
13. Описание методов оценки проекта.
14. Принятие решения на месте о порядке реализации.

Все вышесказанное позволяет утверждать, что социальный проект, его разработка и реализация требует командной работы. Поэтому необходим тщательный подбор будущих участников проекта и продуманная организация их первой встречи. На ней автору проекта приходится взять на себя роль консультанта. Цель этой встречи достичь общего взаимопонимания, собрать необходимую информацию и совместно выработать план действий. Примерные вопросы для обсуждения на первой встрече:

1. Какая у нас общая проблема? Зачем мы здесь собрались?
2. Каковы значимые последствия имеющейся проблемы?
3. Какие факторы делают эту проблему актуальной?
4. Что было предпринято для решения этой проблемы? Каковы были результаты?
5. Чего бы Вы (мы) желали в идеальном случае?
6. Какое вмешательство могло бы помочь исполнить ваше желание?
7. Какие силы/факторы поддерживают нашу активность и вмешательство?
8. Какие силы/факторы против такого вмешательства? Какова цена риска?
9. Какой вклад Вы (мы) готовы сделать для решения этой проблемы?
10. Кого еще мы хотим (должны) привлечь к нашей работе?

11. Есть ли еще обстоятельства, о которых вы мне еще не рассказали, но которые мне нужно знать об этом деле?

12. Какой следующий конкретный шаг нам нужно предпринять?

Обычно нельзя ожидать много от первой встречи. К тому же, совсем необязательно следует из нее следует подписание каких-либо обязательств или заключения договора. Цель первой встречи заключается в том, чтобы помочь присутствующим понять/почувствовать, какой требуется подход к проблеме и организации их взаимодействия с тем, чтобы продвинуться вперед с диагнозом ситуации или стратегией социального вмешательства.

Некоторые основные элементы проведения таких встреч могут очень помочь в установлении взаимопонимания, сборе информации и заключении последующих соглашений. Вот несколько принципов организации общения.

1. Оказывайте поддержку и проявляйте сочувствие. Для оптимальных отношений участники должны чувствовать себя достаточно защищенными и в безопасности, чтобы не бояться показаться слабыми. Обычно местами уязвимости бывают области, в которых они некомпетентны, или где они не смогли решить какую-то проблему или заслуживают критики. Защищенность необходима человеку, чтобы иметь уверенность в себе и быть автономным. Сам факт публичного выступления на группе непосредственного общения может подорвать это чувство независимости. Поэтому очень важно, чтобы консультант убедил участников в том, никто не знает «правильного» решения, что зов о помощи не компрометирует их, что их не будут судить, обвинять и критиковать за то, о чем и как они будут говорить.

2. Будьте внимательны. Хотя 12 вопросов задают общий ход вашей мысли, коммуникация должна в принципе «центрироваться» на присутствующих. Поэтому важно следить за состоянием участников по ходу дискуссии. Это может означать, что нужно иногда «уходить в сторону», порой достаточно долго выслушивать то, что не относится к делу, но не монополизировать свой контроль за ходом общения. Нужно воспринимать все, что говорят и делают участники встречи, как данные, смысл которых может проясниться позднее.

3. Проявляйте решимость. Большая часть коммуникации состоит из «впитывания» консультантом действительности, в которой живут пришедшие, – понимание их мировоззрения очень важно. Но затем участнику необходимо четко определить свою позицию, роль и ее особенности. В здоровой обстановке все участники имеют четкое представление о роли и месте друг друга в команде.

Хотя все эти принципы важны, относительная важность каждого из них меняется по ходу встречи. Например, решимость может быть неуместна вплоть до последней части беседы, а сочувствие необходимо на протяжении всего общения, особенно, если участник начинает нервничать.

Каждый из 12 вопросов сам по себе прост и очевиден. Консультант должен видеть идею в корне каждого вопроса, чтобы избежать поверхностного сбора информации. Цель каждого вопроса предопределяет новые вопросы, возникающие по ходу беседы.

1. Какая у нас общая проблема? Зачем мы здесь собрались?

Этот вопрос в начале беседы вполне оправдан. Вопрос открывает путь к пониманию источника боли, неловкости или недостаточной самореализации, в результате которой возможна первая встреча.

Иногда ответ на этот вопрос принимает форму предполагаемого решения. Важно, чтобы консультант имел представление о положении дел в данное время, которое не устраивает людей, а не просто о том, как каждый сам надеется его изменить. Люди иногда уходят от обсуждения проблемы по некоторым соображениям. Полезно вспомнить, что удержание контроля над ситуацией имеет для многих людей принципиальное значение, и особенно для управленцев. Для многих признание в том, что они не справляются с какими-то трудностями равноценно признанию в отсутствии контроля. Поэтому добиться откровенного признания в том, что проблемы есть, бывает нелегко и требует особого такта и мастерства в ведении беседы.

2. Каковы значимые последствия имеющейся проблемы?

После того, как сформулирована проблема необходимо попытаться оценить масштабы проблемы:

1. Где проблема есть и где ее нет?
2. Для кого такое положение дел является проблемой?

3. Когда проблема возникает или исчезает?
4. Когда проблема возникает, то каковы ее значимые последствия?

Цель данных вопросов заключается в том, чтобы помочь посмотреть на проблему – может быть, по-новому.

3. *Какие факторы способствуют наличию проблемы?* Как только оценены масштабы проблемы, необходимо выяснить, каковы причины ее возникновения. Хотя выясняется каковы объективные факторы, усугубляющие проблему, нужно начеку: участники, эмоционально воспринимающие ситуацию могут ответить субъективно на этот вопрос и тем исказить анализ ситуации. Следует напомнить, что это всего лишь предварительный опрос, и за ним последует сбор дополнительной информации, прежде чем будут сделаны какие бы то ни было выводы. Таким образом, подготавливаются к тому, что, возможно, будут открыты новые факторы – те, о которых еще не упоминалось.

В это же время может быть уместно предложить новые интерпретации для рассмотрения, не как выводы, а как повод для размышления, чтобы расширить круг рассматриваемых возможностей. Сама фразеология вопроса подразумевает, что у проблемы много причин. Хотя в некоторых случаях такое предположение можно оспаривать, принципиальная установка здесь на то, что мы проводим непредвзятое исследование и не останавливаем поиск после установления одного фактора.

4. *Что было предпринято для решения этой проблемы? Каковы были результаты?* Здесь очень важно отметить и оценить предпринятые усилия по решению проблемы, а также то, как он оценивает результат своих усилий. Здесь можно найти интересную информацию о том, чего не стоит пытаться сделать в будущем и что может быть важно для обеспечения успешного вмешательства.

5. *Чего бы вы (мы) хотели в идеальном случае?* После изучения текущей обстановки участники могут оказаться готовы к разговору о будущем. Это подходящий момент для оценки их энтузиазма и энергии и использования их для изменения ситуации. Хотя здесь мы, по всей вероятности, еще не формулируем конечную цель, сама постановка вопроса подбадривает присутствующих.

При обсуждении этого вопроса нужно попросить всех описать желаемую ситуацию как можно подробнее, используя при этом такие, например, вопросы:

1. Представьте себе идеальную (по-вашему) ситуацию. Что конкретно будут делать люди?
2. Как, собственно, будут люди себя чувствовать?
3. Что будет происходить вокруг?
4. Каким конкретно будет продукт или обслуживание?

Если возникают затруднения с описанием картины будущего, можно задать вопрос: «Если бы ситуация была более приемлемой для вас, как бы вы себя чувствовали?» Здесь участники могут почувствовать большую свободу в обсуждении вариантов, которые они пока еще не готовы поддержать.

Если вопрос не воодушевляет, консультанту может быть трудно понять ряд других факторов. Это возможно означает неготовность участников продолжать беседу в этом направлении, и тогда следует просто принять это к сведению, не выражая неодобрения, и предложить выбрать следующий шаг.

6. Какое вмешательство могло бы помочь осуществить ваше желание? Этот вопрос задается с тем, чтобы извлечь «на поверхность» набор возможных альтернатив. Эта предпосылка означает, что одни и те же результаты можно достичь разными способами. То есть, если кто-то предложил один вариант, то его можно вслед за этим спросить: «Какие еще возможности могли бы вы предложить?» После генерации нескольких вариантов достижения желаемых результатов, полезно спросить о критериях отбора одной из них. Например, вот возможные критерии оценки: стоимость, сроки, количество и состав участников, цена риска, сколько потребуется собрать информации и т.д. Как только критерии отобраны, они применяются к различным вариантам и делается предварительный выбор.

Консультант должен проявить свои экспертные и аналитические знания в поиск альтернатив и в оценку их вероятных последствий. Если при обсуждении упускается из виду интересная альтернатива или предпочитается вариант, который, как знает консультант по опыту, не дает желаемых результатов, он не должен молчать.

7. *Какие силы/факторы за такое вмешательство?* и 8. *Какие силы/факторы против такого социального вмешательства?* Когда основное направление выбрано, важно выделить негативные и положительные факторы, которые обеспечат дополнительную поддержку вашему проекту. Примеры факторов (или положительных или отрицательных) могут быть следующие:

1. Уровень мотивации участников проекта.
2. Присутствие (или отсутствие) главных союзников внутри и снаружи системы.
3. Адекватность наличных ресурсов, включая деньги и время.
4. Степень поддержки таких действий государственными и местными органами управления, коммерческим сектором, региональной элитой.
5. Время проведения мероприятий и как они сочетаются с другими событиями или уровнями на более широком организационном фоне.

После того как факторы определены, нужно предложить еще раз критически взглянуть на выбранный подход к решению проблемы и высказать возможные опасения. Если окончательное решение «за», то необходимо включить преодоление этих факторов в имеющиеся планы.

9. *Какой вклад вы (мы) готовы сделать в поиск решения?* В этом месте беседы участники будут иметь намного более ясное представление о положении дел, о том, что нужно и выгодно не уходить от проблемы, и о шансах на удачу или неудачу. Настало время поговорить о конкретной стоимости и инвестиционных рисках.

Для большинства проектов основные затраты – это деньги и время. Риск включает в себя также возможную потерю участниками авторитета в сообществе или организации, возможное ухудшение ситуации или тяжесть переживаний, связанных с проводимой работой.

Предложив взвесить все «за» и «против» относительно стоимости и риска, консультанту, возможно, предстоит помочь присутствующим оценить реалистичность положения. Например, понять, насколько вероятен успех варианта данного командообразования. Консультант

может рассказать о случаях из собственной практики, в которых использовался такой подход.

Так или иначе, но каждый должен иметь четкое представление о затратах и рисках, а затем уже вынести решение о том, хочет ли он продолжать это дело и участвовать в разработке проекта.

10. Кого еще мы хотим (должны) привлечь к нашей работе?

Если было решено начать разрабатывать проект, то можно перейти к рассмотрению каждым собственной роли в этом мероприятии. Хотя в некоторых случаях участник может быть готов к оформлению соглашения, в других может потребоваться сбор дополнительной информации, или образуется перерыв до того момента, когда соглашение о начале работ может быть разработано. В любом случае необходимо проверить наличие позиций участников на недостаточность и избыточность. Особенно важно выяснить следующие моменты:

1. Что, собственно говоря, будет делать каждый, и при каких условиях (сроки, предварительная проверка продуктов или процессов до использования, конфиденциальность и т.д.).

2. Что будет делать разработчик проекта и какие на него налагаются требования (представить кооперантов, обеспечить административные действия, произвести выплаты и т.д.)?

Это обсуждение должно завершиться взаимной договоренностью о ролях и условиях будущих отношений между со-проектантами.

11. Все ли вы мне рассказали, что мне необходимо знать о сложившейся ситуации (чтобы понять ее)? Это очень хитрый вопрос-ловушка. Опыт показывает, что коммуникация между людьми – не всегда прямолинейный процесс; вопросы, обсуждавшиеся в начале беседы, вполне возможно, предстанут в совсем ином свете или даже наполнятся другим содержанием, если к ним вернуться в конце интервью. Это последняя проверка, и цель ее в том, чтобы каждый поразмыслил обо всей беседе и, возможно, сделал дополнения, если они у него есть.

12. Какой следующий конкретный шаг нам нужно предпринять? В конце беседы необходимо договориться о следующей встрече или коммуникации: когда и как. Если решение о такой встрече нужно будет оформить официально или нужно подготовить контракты, надо решить, кто это делает.

И, наконец, возможно подошло время констатировать, что отношения начались. Два или три человека узнали друг о друге вещи довольно личного и конфиденциального содержания, вещи, о которых часто не говорят, так как они обнажают уязвимые места. Вероятно, следует отметить характер встречи и заверить клиента, что будет обеспечен необходимый уровень конфиденциальности и такта. Если это возможно, надо выразить надежду и уверенность в благополучном исходе общего дела.

Содержательная «накачка». На следующей фазе работы над проектом идет накопление информации по выбранной проблеме. Проводятся аналитические и социологические исследования. Составляется тематический каталог литературы и другой информации. Выясняется кто, где и когда занимался такими проблемами. Приглашаются эксперты по тематике проекта, ищутся новые источники информации и кооперанты. При необходимости проводятся не только встречи, консультации, но и тематические семинары.

Ориентация и личностное самоопределение. Необходимым условием осознанной ориентации в групповой работе выступает личностное и позиционное самоопределение участников. Оно отсутствует или носит фиктивный характер, если человек описывает и объясняет свои и чужие поступки на основании готовых заранее рецептов, мнений и норм. Чаще всего это происходит, если участник группы нацелен на выполнение извне поставленных задач. Такая позиция свойственна, например, государственным служащим, как специалистам, изначально ориентированным на точное выполнение функциональных обязанностей.

Профессиональное самоопределение предполагает наличие «отчужденного» взгляда на ситуацию, процесс или результат, наличие рефлексии, обнаружение себя самого, своей собственной позиции, выделение целей и средств деятельности. Оно возникает у участника группы не сразу и возможно через прохождение некоторых этапов:

1. Самопринятие себя как позиционера: «Я - автор руководитель проекта», «Я - проектировщик-разработчик», «Я – управленец»...
2. Соотнесение реального нынешнего и идеального (потребного) образа себя как позиционера: «Я действую так, а хотелось бы...»...

3. Анализ и оценка своей позиции (целей и средств и эффективности своей деятельности: «Я действую так, потому, что сам ...»).

4. Свободное самоопределение и ответственный выбор: «Если бы я делал по-другому, то вероятность того чего я хочу несомненно бы повысилась».

5. Принятие решения по поводу ответственного выбора: «Я хочу изменений и сам буду менять свои....».

6. Прогнозирование, выбор стратегии самоизменений: «Я буду меняться в сторону....».

7. Самопроектирование: «Я достигну желаемого, если стану....».

8. Самопрограммирование: «Чтобы стать таким я должен предпринять....».

9. Запуск плана-графика действий: «Первые мои действия по срокам будут такие....»

10. Оперативное управление изменениями: «Я буду контролировать, то ли я делаю посредством...»

Позиционирование. Если наличие или отсутствие личностного самоопределения зафиксировать извне достаточно затруднительно, то позиционное (профессиональное) самоопределение предполагает различение, одновременное удержание и непротиворечивое соотнесение, по крайней мере, трех планов в сознании субъекта (рис.1):

Онтологию объекта, как обобщенные представления о том, с чем предстоит иметь дело. Модель объекта может быть представлена на том или ином уровне абстракции, соответственно, и на разных языках описания. Как всегда модель (концептуальная, имитационная, процессуальная, объектная и т.д.) отражает лишь часть свойств и характеристик объекта, и поэтому обязательно неполна. Для деятельностного, проектного подхода важно, чтобы модель была предметно-содержательной, давала возможность выделить значимые характеристики и факторы, влияющие на происходящие изменения. Одним из подходов к этому является построение системы понятий (тезауруса), описывающего рабочую онтологию объекта.

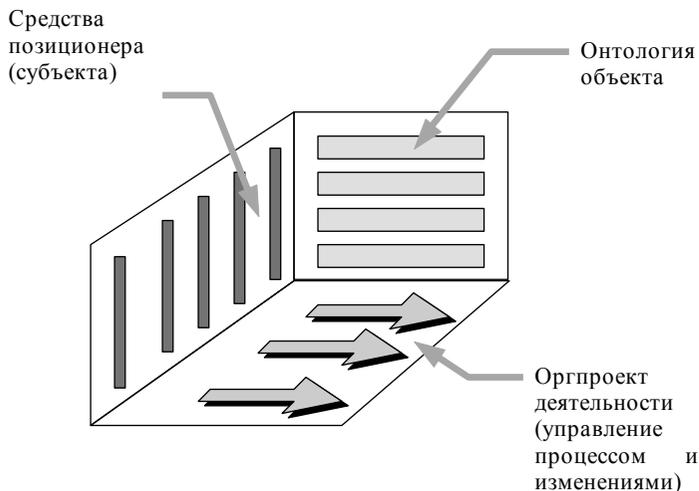


Рис 1. Элементы позиционного (профессионального) самоопределения участников проектной деятельности

Собственные средства позиционера, с помощью которых он мог относиться, влиять и оценивать ситуации происходящие в объекте и предмете его деятельности.

Организацию совместной коллективно распределенной деятельности (*оргпроект*) всех субъектов, задействованных в проекте социального вмешательства в ситуацию, для управления процессами и изменениями, происходящими в выделенном объекте.

Все эти три плана необходимо достроить и непротиворечиво согласовать в процессе разработки проекта.

Определение темы и ее границ. Для организации социального проектирования появляется необходимость выделения предмета проектной деятельности. Здесь обратимся к Максиму Веберу, который определяет «предмет» как то, «на что можно сослаться или к чему можно отнести». Это согласуется с необходимостью провести границы, нормировать отношения - это относится к данному предмету, а это - нет.

Вебер выделяет четыре типа предметов. Натуральные - предмет можно взять в руку, в рот, ощутить физически. Социальные предметы -

данные нам через эмоции в общественных, производственных и других человеческих отношениях. Абстрактные предметы, которые созданы человеком опосредовано из материала натуральных и социальных предметов и существуют только в его представлениях, хотя могут быть зафиксированы и существуют в культурных текстах. Идеальные предметы, которые, вообще говоря, только с большой натяжкой принадлежащие человеческому духовному миру и существующие в языке и речи только в единственном числе: Любовь, Добро, Зло, Совесть, Милосердие...

Деятельностный подход же оперирует с понятиями. «Понятия» отличаются от терминов, определений, категорий и других «имен» тем, что несут в себе обобщенный принцип действия. Поэтому главный обсуждаемый вопрос на этой фазе не в описании «как это устроено?», а в ответе на вопросы «Кто в этой модели что делает?», «Зачем и чего достигает?».

Анализ и построение иерархии проблем. Люди, как правило, подразумевают под проблемой, то, что они воспринимают как затруднение, невозможность дальнейшего действия, вызывающие у них негативные переживания. Однако, среди таких «трудностей» можно выделить те, решение которых в данный момент не только неизвестно присутствующим, но и не имеет образцов в социуме и культуре, которые можно было бы воспроизвести как по кальке. Это и есть собственно «проблемы», ценные для проектировщика. Поэтому для социального проектирования поиск таких «болевых точек» характерных для данной ситуации, на данной конкретной территории является ценным и необходимым.

Так как анализ проблем происходит при обсуждении и коммуникации в группе, то нужно учитывать, что в разных предметных контекстах проблемы могут описываться по-разному для разных позиционеров. Обычно первый круг обсуждений замыкается на недостаточности финансовых средств. Однако дальнейший, более глубокий анализ цепочки действий, приводящей от наличия денег к изменению реальной ситуации выводит на совсем другие проблемы, касающиеся совершенно других областей жизнедеятельности.

Поэтому управление коммуникацией в группе при обсуждении проблем предполагает циклическое чередование «распредмечивания» и «опредмечивания», организацию встречных потоков «восхождения от абстрактного к конкретному» и «восхождения от конкретного в абстрактному», что требует выделения соответствующих вех, с помощью которых руководитель-консультант мог бы фиксировать общее продвижение, нахождение ступенек, облегчающих движение и самоопределение участников. Признавая приоритет постановки вопроса над ответом, логично в качестве оснований для построения таких границ выбрать типологию вопросов. Уровни абстрагирования при коммуникации отображены в табл. 5

Таблица 5

Уровни абстрагирования при коммуникации

Уровень коммуникации (вопросы)	Что обсуждается
Методология (В чем смысл? Каковы основания?)	Схемы, общие подходы, онтологии, ценности
Идеология (Куда? Какому из путей? Зачем, с какой целью?)	Теории, принципы, концепции, модели
Технология (Как?, Чем?)	Способы, средства, методы, инструментарий,
Техника (Что делаем? В какой последовательности? Каковы операции и алгоритмы)	Операции, алгоритмы, приемы
Практика действий	Обсуждения закончились, время сообща действовать

Эти уровни абстрагирования при коммуникации «разрезают» на слои и доску онтологий, так и виды средств, адекватных каждому уровню. Собирается все это в третьей проекции - оргпроектировании коллективно распределенной деятельности.

Если там возникают проблемы проектировщика, как несостыковка действий участников проекта, то снова идет возврат на доски онтологий или средств, доработка необходимых условий, и снова - переход к организации совместной деятельности. Такое движение по циклу

обеспечивает непротиворечивую переинтерпретацию составных частей оргпроекта, превращая его в целостность при реализации в отличие от набора мероприятий.

В каждом отдельном случае необходимо принять решение о ранге каждой из выделенных проблем.

Построение системы понятий. Понятие, в отличие от «определения», «термина» несет в себе обобщенный принцип действия (деятельности), то есть «овладевший понятием» в состоянии ответить на вопрос «а что с этим он сам будет делать». Причем «делать» тоже может быть понято им по-разному. «Делать» - осуществлять некую активность, о которой «всем известно», что это «надо». Такое мифологическое сознание восходит к самым сущностным формам существования и мировидения, обеспечивает некую социокультурную безопасность и мировоззренческую устойчивость личности. Оно не может быть проблематизировано изнутри и требует обращения к поиску оснований через проблематизацию извне имеющегося личного и общественного опыта.

«Делать» - как выполнять некую работу, нормы и правила которой заданы кем-то извне и сверху, например, при вхождении в должность. Или же когда-то сформулированы мной самим себе. Или же существуют и описаны в культуре.

«Делать» - как воспроизводить (индивидуально или сообща) некую деятельность по достижению самим же сформулированных целей и собственными (отрефлексированными) средствами по получению конкретных результатов. Такой деятельностный подход соответствует социальным проектам и программам.

Построение участниками со-проектирования соответствующей системы понятий позволяет организовать как процесс разработки проекта, так и его реализации.

С помощью этой системы понятий описывается как анализируемое прошлое, так и существующее настоящее, так и общее желаемое будущее, что позволяет их сопоставить в одних измерениях (пусть мысленных) и принять решение о направлении движения и «векторе» согласования усилий.

Принятие принципов проектирования. Но для того, чтобы здание проекта было не только прочным и устойчивым, но и гармоничным, человекообразным, нужны некие законы, принципы, по которым будут разрабатываться социальные проекты. В зависимости от состава участников они могут быть сформулированы на разных уровнях абстрагирования. Можно предложить три методологических принципа проектирования:

- 1) открытость, прозрачность и многообразие возможностей,
- 2) отчетливость, внятность и членораздельность границ;
- 3) свободное самоопределение и ответственный публичный выбор.

Удерживая их как основания, следует разрабатывать идеологию проекта, уже ориентируясь на которую будет разработана технология ведения проектных групп, которая будет описана ниже.

Проектирование. В каждой технологии существует нетехнологизируемая часть, которую нельзя описать заранее. Управлять коммуникацией в проектировании на этой фазе не представляется возможным. Слишком много факторов влияют на ее успешность и продуктивность: от содержательности, заинтересованности и личной включенности участников, до психологической атмосферы. Но раньше или позже при спонтанном обсуждении то, прошлого, то настоящего, то будущего, то практики, то теории, участники начинают не только слышать и понимать друг друга, но и чувствовать, и тогда содержание складывается в единое целое. Дальше все уже значительно проще - если есть общее видение, то можно не спеша дорабатывать каждую часть, доводя ее до желаемого совершенства. Главный фактор - время.

Построение программы и плана-графика действий. Мало построить желаемые видения прошлого, настоящего и будущего, связывая их в целое. Необходимо еще перевести это из статуса желаемого идеального будущего в реально существующее. Само по себе, без приложенных усилий это не произойдет. Для этого нужно задаться вопросом «что необходимо предпринять, чтобы осуществился весь проект и его составные части?». Разработка последовательности таких действий и есть программирование. Проект и программу можно различить, только видя их в связке одновременно. Иначе порой происходит путаница: проект всегда можно рассмотреть как

последовательность действий, а программу представить как совокупность вложенных проектов.

Программа обязывает выполнить некоторые действия по достижению описанного в проекте желаемого состояния, но не указывает, кто, где и когда должен их выполнить. Такую функцию выполняет линейный план-график действий, который является дальнейшим ходом на содержательное наполнение программы. В нем указаны мероприятия, участники, сроки, ответственный и формы контроля за выполнением. Иногда он имеет форму логистической схемы, в которой описаны цели и задачи, реализуемые в данном мероприятии и планируемые результаты мероприятия.

Имеющуюся программу всегда можно развернуть в план-график, а вот не по каждому плану-графику можно восстановить программу и проект, так как неизвестно, образ какого общего целого витал в сознании разработчиков и непонятно, какие проблемы мы решаем реализуя некую цепь мероприятий. Отсюда вывод - наличие проекта, программы и оргпроекта действий по их разработке является необходимыми для эффективного использования ресурсов вложенных в конце концов в мероприятия плана-графика.

Разработка ресурсного обеспечения. Для того, чтобы провести конкретные мероприятия необходимы ресурсы. Ресурсы не только финансовые, но больше кадровые, организационные, информационные, политические, образовательные и т.д. Ресурс - это то, что может быть в данном проекте использовано как средство для его успешной реализации. Всех ресурсов исчерпать нельзя никогда, если конечно, не почитать в их качестве только материальные. Всегда есть несколько никогда неустраимых ресурсов, например, образование, повышение профессионализма или кооперация с партнерами.

Финансовые ресурсы можно черпать из ряда источников: местные и региональные администрации; региональные, федеральные международные программы; спонсоры, меценаты, отечественные или зарубежные благотворительные Фонды, привлечение средств населения, своя собственная хозяйственная и предпринимательская деятельность и т.д.

Общая схема бюджета, представляемого для внешних инвестиций в один из финансовых источников выглядит примерно следующим образом (табл. 6)

Таблица 6

Общая схема бюджета проекта

Статьи по содержанию затрат	Всего по проекту	Собственный вклад участников	Другие источники и финансирования	Требуемая от инвестора сумма
<i>а) Оплата труда</i>				
1. Управленческий персонал проекта				
Директор, бухгалтер, технический исполнитель...				
Итого по персоналу				
2. Консультанты, эксперты, лекторы и другие услуги специалистов				
Итого:				
3. Социальное, медицинское страхование, другие выплаты и налоги на ФЭП				
Итого по оплате труда				
<i>б) Основные прямые расходы</i>				
1. Аренда помещения и коммунальные услуги				
2. Командировки и транспортные расходы				
3. Связь и коммуникация				
4. Издания				
5. Затраты на офис и материалы				
Итого по основным прямым расходам				
<i>в) Другие расходы</i>				
ВСЕГО РАСХОДОВ ПО ПРОЕКТУ				

Рефлексия проделанной работы и описание всего оргпроекта. В зависимости от того, куда подается проект формы описания могут быть разные. Общей остается необходимость указать:

1. Паспорт проекта: название, сроки, место реализации, общая стоимость и запрашиваемая цена, сведения о разработчиках и реквизиты (финансовые и юридические) организации.

2. Краткая аннотация проекта.

3. Проблемы, которые порождают необходимость именно этого проекта и существующие предпосылки к реализации. Заказчик, исполнитель и потребитель результатов и продуктов проекта. Другие заинтересованные стороны и оппозиционеры.

4. Суть проектной идеи, его цель и задачи.

5. Поэтапное содержание проекта.

6. План-график реализации проекта.

7. Планируемые результаты по этапам и методы их оценки.

8. Возможные негативные последствия реализации проекта и меры по их устранению. Цена риска.

9. Бюджет и смета проекта.

10. Возможность продолжения или тиражирования проекта и распространения результатов.

Описание методов оценки проекта. Результаты результатам рознь. Если итогом проекта является получение какого либо продукта, то с самого начала он должен быть описан в количественных характеристиках: кто, где, сколько? Некоторые результаты, особенно обучающих программ и проектов, также поддаются количественной оценке. В противном случае придется вводить некоторое ранжирование результатов по некой шкале. Далее речь идет о среднесрочных и долгосрочных результатах, которые могут быть описаны сценарным образом.

При оценивании уже осуществленного проекта или программы можно принять проектную логику, задавая себе вопросы, к примеру:

- на решение, каких проблем территории (района, округа, города, страны) была нацелена ваша деятельность?;

- потребности, какой социальной страты (населения, сообщества, управленцев...) вы удовлетворяли? Каким образом была выявлена приоритетность именно этих потребностей? Кто еще занимается решением проблем данной тематики? Насколько успешно? В чем ваша специфика и отличие от других организаций?;
- с кем и как вы кооперировались в своей деятельности?;
- каковы результаты вашей деятельности? Каковы полученные конкретные продукты? Сколько людей или организаций воспользовались ими? Каким образом?;
- каковы механизмы дальнейшего воспроизводства полученных результатов? Для кого и почему они важны?;
- каковы дальнейшие перспективы деятельности в этом направлении?;
- с какими трудностями вы столкнулись в вашей работе и как их преодолеть в будущем?

Принятие решения о первом шаге на пути к реализации. Как только написан текст проекта, собраны письма поддержки и изготовлены необходимые требуемые приложения (устав организации, свидетельство о регистрации, копии балансовых отчетов и т.д.), начинается следующий, совершенно новый этап – реализации проекта. Здесь следует отметить, что в нашем исследовании мы ограничились рассмотрением путей повышения эффективности деятельности по разработке социальных проектов, область реализации проектов мы не затрагивали.