



МІНІСТЕРСТВО
МОЛОДІ ТА СПОРТУ
УКРАЇНИ



ПРОГРАМА
РОЗВИТКУ ООН
В УКРАЇНІ



ДЕРЖАВНИЙ ІНСТИТУТ
СІМЕЙНОЇ ТА
МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ

БАЗОВИЙ ТРЕНІНГ ЗА ПРОГРАМОЮ «МОЛОДІЖНИЙ ПРАЦІВНИК»

Навчальний посібник



НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
«МОЛОДІЖНИЙ ПРАЦІВНИК»

Авторський колектив: О. Мурашкевич, К. Савчук, І. Сущенко, О. Юрик
Науково-методичне оформлення: Л. М. Москаленко – к. філос. н.
Наукове редагування: Г. М. Надтока – д. і. н., професор
Літературне редагування: В. О. Рябенко – к. філос. н.
Художній редактор: В. Л. Гулий
Менеджер проекту: Віра Профазі
Рецизент: Н. Лук'янова – к. пол. н.

Навчальний посібник для тренерів у сфері підготовки молодіжних працівників/Міністерство молоді та спорту України, Преставництво ООН в Україні, Державний інститут сімейної та молодіжної політики/О. Мурашкевич, І. Сущенко, К. Савчук, О. Юрик – К.: ТОВ «Компанія ВАІТЕ», 2014. – 213 с.

Навчальний посібник для тренерів, спрямований на формування методологічних знань щодо організації та проведення занять у формі тренінгів з підготовки молодіжних працівників у регіонах. Тренінгові модулі орієнтовано на фахову підготовку осіб, які працюють з молоддю та реалізують молодіжну політику в регіонах України.

Видано за підтримки проекту ПРООН «Зміцнення національної спроможності для ефективного розвитку молоді та відповіді на епідемію ВІЛ/СНІДу в Україні».

Рекомендовано до друку Вченою Радою Державного інституту сімейної та молодіжної політики (протокол № 4/14 від 20.11.2014 року).



МІНІСТЕРСТВО
МОЛОДІ ТА СПОРТУ
УКРАЇНИ



ПРОГРАМА
РОЗВИТКУ ООН
В УКРАЇНІ



ДЕРЖАВНИЙ ІНСТИТУТ
СІМЕЙНОЇ ТА
МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ

БАЗОВИЙ ТРЕНІНГ ЗА ПРОГРАМОЮ «МОЛОДІЖНИЙ ПРАЦІВНИК»

Навчальний посібник

*Посібник рекомендується для тренерів
у сфері підготовки молодіжних працівників*

ПОДЯКА

Автори посібника висловлюють глибоку вдячність широкому колу експертів, які сприяли його розробці. У робочих зустрічах, семінарах, тренінгах та консультаціях, що проводилися в рамках розробки даного матеріалу, брали участь фахівці як із державних структур, так і з недержавних організацій.

Також дякуємо за допомогу фахівцям із Міністерства молоді та спорту України і представникам Обласних управлінь у справах сім'ї та молоді за їх підтримку у реалізації навчальної програми на місцях.

Крім того, окрему подяку за надані консультації висловлюємо:

Катерині Рибальченко, старшому програмному менеджеру Програми розвитку ООН в Україні;

Анатолію Білому, Заступнику директора департаменту молодіжної політики Міністерства молоді та спорту України

Олесі Кравченко, Начальнику відділу державних програм та підтримки ініціатив департаменту молодіжної політики Міністерства молоді та спорту України

Ірині Біляєвій, Заступнику начальника відділу міжнародного співробітництва та європейської інтеграції Міністерства молоді та спорту України

Олександрю Смірнову, Директору «Інституту освітньої та молодіжної політики»

Юрію Юзичу, Заступнику голови, Координатору програм із залучення і навчання волонтерів в Пласті – Національній скаутській організації України

Хочемо також виразити подяку учасникам програми та активній молоді, які надали свої рекомендації щодо підготовки цього посібника.

Зміст

Вступ	6
Модуль 1 – «Сутність молодіжної політики. Зміст та організація роботи з молоддю»	7
Методологія тренінгового модуля	8
Інформаційний додаток	37
Використана література	62
Модуль 2 «Соціальне замовлення, конкурс проектів та інші механізми фінансування з державного бюджету. Партнерство між державними та недержавними організаціями»	63
Методологія тренінгового модуля	64
Інформаційний додаток	76
Використана література	97
Модуль 3 «Проектний менеджмент»	99
Методологія тренінгового модуля	100
Інформаційний додаток	116
Використана література	148
Модуль 4 «Персональна компетенція»	149
Методологія тренінгового модуля	150
Інформаційний додаток	178
Використана література	206
Скорочення	207
Глосарій	208

ВСТУП

Навчальний посібник для тренерів підготовано у межах Базового тренінгу Програми «Молодіжний працівник». Він спрямований на формування методичних знань щодо організації та проведення занять у формі тренінгів для підготовки молодіжних працівників у регіонах. Тренінгові модулі орієнтовано на фахову підготовку осіб, які працюють з молоддю та реалізують молодіжну політику в регіонах України.

Матеріали, що увійшли до посібника, було апробовано у п'яти регіонах України (Дніпропетровська, Закарпатська, Миколаївська, Хмельницька області та м. Київ) під час реалізації пілотного етапу Програми «Молодіжний працівник», а також обговорено під час підсумкового семінару Базового тренінгу.

До участі у тренінгах з усіх регіонів України було запрошено держслужбовців та лідерів молодіжних організацій, які працюють з молоддю. Усього навчання пройшли 100 осіб.

Представлений у цьому виданні навчальний посібник розрахований не тільки на досвідчених тренерів, але й на тих, хто тільки розпочинає свою наставницьку діяльність.

За своїм змістом кожен модуль навчально-методичних матеріалів складається з трьох частин: методології проведення тренінгу, інформаційних матеріалів за тематикою модуля та списку літератури.

Публікація посібника має на меті полегшення роботи тренера під час його підготовки до Базових тренінгів, забезпечення ефективного розкриття тренером тематичного змісту модулів.

Тематика тренінгових модулів:

- I.** Сутність молодіжної політики. Зміст та організація роботи з молоддю.
- II.** Соціальне замовлення. Конкурс проектів та інші механізми фінансування з державного бюджету. Партнерство між державними та недержавними організаціями.
- III.** Проектний менеджмент.
- IV.** Персональні компетенції.

Реалізацію пілотного етапу Базового тренінгу Програми «Молодіжний працівник» і написання методологічних матеріалів для тренерів здійснено за взаємної підтримки та співпраці Міністерства молоді та спорту України, Програми розвитку ООН в Україні, Державного інституту сімейної та молодіжної політики, досвідчених тренерів, а також інших учасників тренінгів.

МОДУЛЬ 1

«СУТНІСТЬ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ. ЗМІСТ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З МОЛОДДЮ»

Розробив тренер: Олексій Мурашкевич, к. пед. н.

МЕТОДОЛОГІЯ Тренінгового модуля «Сутність молодіжної політики. Зміст та організація роботи з молоддю»

Мета тренінгу – підвищення рівня знань учасників з питань формування та розробки ефективної молодіжної політики, стимулювання до використання отриманих знань у практичній діяльності.

Учасники: спеціалісти управлінського рівня, які відповідають за реалізацію молодіжної політики, фахівці районних/міських відділів молоді та спорту, активісти неурядових організацій і органів студентського самоврядування.

Тривалість тренінгу: близько 10 годин 30 хвилин.

Знання і навички, що отримуються під час тренінгу: принципи, завдання, механізми ефективної молодіжної політики; сфери та інструменти участі молоді в процесі розробки та впровадження політики; навички аналізу стану молодіжної політики.

Тривалість	НАЗВА ВПРАВИ/ЗМІСТ
10 хвилин	ВСТУП Офіційне відкриття заходу, вступне слово тренерів, розповідь про себе, досвід роботи, пов'язаний з темою тренінгу.
20 хвилин	ЗНАЙОМСТВО. Проведення 1-2 вправ (за вибором тренера) на знайомство учасників і тренерів. Під час знайомства тренер також визначає рівень поінформованості учасників з різних питань теми тренінгу, створює дружню робочу атмосферу.
20 хвилин	ПРЕЗЕНТАЦІЯ ПРОГРАМИ ТРЕНІНГУ. Коротка демонстрація інформації про всі модулі тренінгу, введення в тему. Формування в учасників уявлення про цілісність, зміст майбутньої 3-денної роботи, результати, які передбачається отримати, та післятренінгову діяльність.
10 хвилин	ВИЗНАЧЕННЯ ОЧІКУВАНЬ. Проведення вправ на визначення очікувань щодо бажаних знань, навичок і способів спілкування під час тренінгу.
10 хвилин	ПРИЙНЯТТЯ ПРАВИЛ РОБОТИ ГРУПИ. Проведення вправи для формулювання та прийняття правил роботи групи.
ОСНОВНА ЧАСТИНА	
20 хвилин	Вправа «Що таке «молодіжна політика?»»
60 хвилин	Вправа «Якою має бути ефективна молодіжна політика?»
45 хвилин	Вправа «Цикл молодіжної політики»
45 хвилин	Вправа «Міжнародний огляд»
30 хвилин	Вправа «Молодіжна політика Ради Європи та ЄС»
80 хвилин	Вправа «Що таке обґрунтована молодіжна політика?»
50 хвилин	Вправа «Діамант політики»
60 хвилин	Вправа «Участь молоді – реальність від учасників»
60 хвилин	Вправа «Давайте зустрічатися – міжсекторальна молодіжна політика»
50 хвилин	Вправа «Молодіжний працівник в Україні»
ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА	
30 хвилин	Вправа «100 відсотків?»
30 хвилин	ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ.

ВПРАВА «ЩО ТАКЕ «МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА»?»

Мета: з'ясування сутності молодіжної політики.

Завдання: ознайомлення учасників з різними визначеннями та основними характеристиками поняття «молодіжна політика»; актуалізація власного сприйняття та розуміння молодіжної політики.

Орієнтовна тривалість вправи: 20 хвилин.

Тренер пропонує учасникам розбитися на пари і дає кожній парі завдання:

1. ознайомитися з 3-ма дефініціями «молодіжної політики» (МП) та «державної молодіжної політики» (ДМП);
2. обговорити і порівняти їх зміст, структуру та вичерпність;
3. визначити ключові елементи МП.

Матеріал для тренера

Молодіжна політика – це набір принципів, цінностей, установок, цілей і дій, які спрямовані на поліпшення якості життя молодих людей. Молодіжна політика може бути реалізована урядовими і державними установами, але це здійснюється у співпраці з молодіжними організаціями, громадянським суспільством, експертами, ЗМІ та громадою в цілому.

Молодіжна політика – створення умов для навчання, отримання і реалізації можливостей та досвіду, які дозволяють молодим людям розвивати знання, навички і компетенції демократичної участі та інтеграції в суспільство, та допомагають їм, зокрема, відігравати активну роль як у житті громадянського суспільства, так і на ринку праці.

Державна молодіжна політика – системна діяльність держави у відносинах з особистістю, молоддю, молодіжним рухом, що здійснюється у законодавчій, виконавчій, судовій сферах і ставить за мету створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов та гарантій для життєвого самовизначення, інтелектуального, морального, фізичного розвитку молоді, реалізації її творчого потенціалу як у власних інтересах, так і в інтересах України.

Орієнтовні запитання для обговорення:

- У чому схожі, а в чому відмінні запропоновані визначення МП?
- Як ви визначаєте для себе, що таке МП? Які компоненти, на ваш погляд, має містити МП?
- Яких ключових елементів, на ваш погляд, не вистачає у визначеннях?

Основні підсумки обговорення фіксуються і систематизуються тренером на аркуші «Ключові елементи молодіжної політики». На основі цих підсумків здійснюється узагальнений висновок щодо оцінювання учасниками визначень МП та її компонентів.

ВПРАВА «ЯКОЮ МАЄ БУТИ ЕФЕКТИВНА МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА?»

Мета: з'ясування і засвоєння критеріїв ефективної молодіжної політики.

Завдання: обговорення принципів молодіжної політики; рефлексія учасників щодо відповідності їхньої практичної діяльності основним принципам; стимулювання потреби у розвитку та удосконаленні МП на рівні учасників.

Орієнтовна тривалість вправи: 60 хвилин.

Тренер робить акцент на тому, що серед необхідних вимог до ефективної, сучасної та проєвропейськи орієнтованої молодіжної політики, дослідники виділяють низку параметрів.

Тренер пропонує учасникам індивідуально ознайомитися з таблицею та визначитися з відповіддю на запитання: «Чи відповідає молодіжна політика, з точки зору учасників, вимогам до МП, прийнятим світовою спільнотою і наведеним у таблиці?».

Учасники повинні поставити позначку – відповідає чи ні, за необхідності, коротко прокоментувати, що вони мають на увазі, та окремо позначити знаком питання ті елементи, які, можливо, будуть для них незрозумілими та потребуватимуть уточнення.

Таблиця 2. Матеріал для тренера та роздатковий матеріал для вправи

Вимога	По- значка (+ чи -)	Комен- тарі	?
МП повинна мати чіткі цілі та визначати, на які досягнення в довгостроковій перспективі вона спрямована			
Передбачати наявність уповноваженого державного органу у справах молоді			
Ґрунтуватися на міжсекторальному підході			
Передбачати чітко визначену цільову групу та «портрет» молоді, на яку буде спрямована політика			
Мати конкретну і прозору стратегію			
Формулювати мету, цілі, визначення МП у зрозумілий для молоді спосіб			
Бути заснованою на знаннях та доказах			
Бути заснованою на консультаціях з усіма зацікавленими сторонами, особливо молоддю			
Розглядати молодих людей як ресурс, а не проблему			
Використовувати підходи неформальної освіти			
Встановлювати зв'язки між місцевим, регіональним та національним рівнями			
Відкривати простір для участі молодих людей у всіх стадіях розвитку, тобто розробці, реалізації та оцінці цієї політики			
Відповідати європейським та міжнародним практикам			
Мати окремий та відповідний бюджет			
Передбачати конкретні дії, заходи, проєкти у пріоритетних сферах			

Тренер послідовно зачитує вимоги і отримує відповіді від учасників за бажанням.

Орієнтовні питання для обговорення:

- Які вимоги були незрозумілими?
- Що саме, на вашу думку, маєтсья на увазі під конкретною вимогою?
- Як ви вважаєте, наскільки реалістичними є наведені вимоги в умовах нашої дійсності? Чому?
- Які з вимог ми можемо та повинні впроваджувати на нашому рівні? Чому?

Після висновку тренер демонструє коротку презентацію основних принципів реалізації молодіжної політики місцевого рівня та коментує її.

Матеріал для тренера

Презентація «Принципи молодіжної політики»:

1. Відповідність потребам молоді.
2. Охоплення всіх категорій молоді, а не лише «складної» і «талановитої» молоді.
3. Цілеспрямованість МП та обґрунтованість шляхів реалізації політики.
4. Участь молодих людей на всіх етапах формування і реалізації політики.
5. Міжсекторальність молодіжної політики. (До реалізації молодіжної політики залучено всіх основних суб'єктів, що працюють для молоді та/чи разом з молоддю).
6. Ресурсозабезпеченість як необхідна передумова планування, реалізації та оцінювання молодіжної політики.
7. Доказовість молодіжної політики.

ВПРАВА «ЦИКЛ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ»

Мета: освоєння комплексного підходу до здійснення молодіжної політики.

Завдання: презентація та обговорення основних етапів розробки й впровадження молодіжної політики на регіональному/місцевому рівні; обґрунтування необхідності участі молоді у формуванні та реалізації МП; рефлексія учасників щодо умов розробки МП, їх рівня.

Орієнтовна тривалість вправи: 45 хвилин.

Тренер пропонує ознайомитися зі схемою «Цикл молодіжної політики». Схема має 4 елементи-етапи, які пов'язуються у єдине ціле двома важливими елементами, що розміщені в центрі.

Тренер об'єднує учасників у 4 міні-групи відповідно до основних етапів циклу. Завдання учасників полягає у тому, щоб обговорити, які дії та заходи, відбуваються або повинні відбуватися на кожному з 4-х етапів. Кожна міні-група обирає один із зазначених етапів.

Роздатковий матеріал для «Папки учасника»

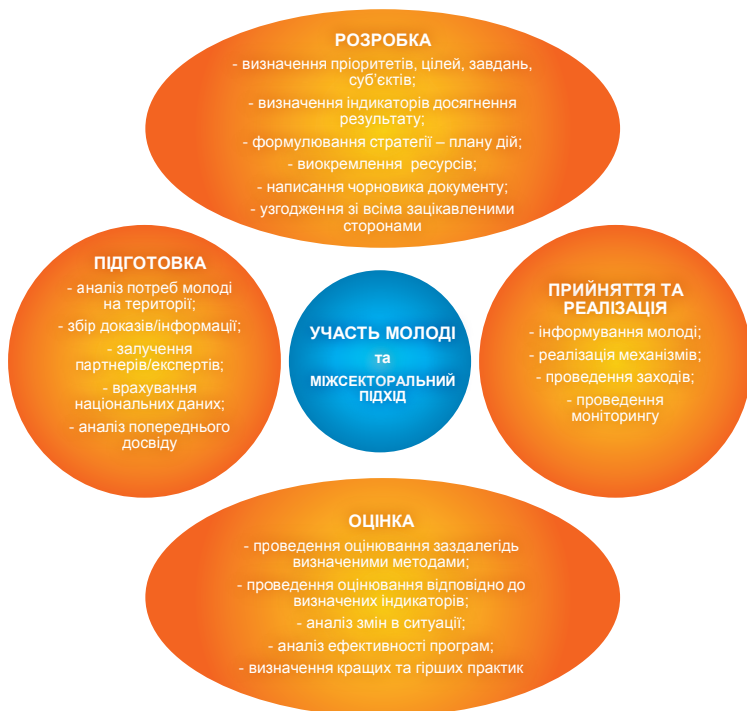
Малюнок 1. Цикл молодіжної політики



Після роботи в міні-групах учасники по черзі, починаючи з етапу «Підготовка», коротко презентують результати своїх обговорень. Тренер організовує загальне групове обговорення і, за необхідності, уточнює певні аспекти. Після всіх презентацій тренер пропонує свій варіант наповнення етапів усього циклу МП і робить підсумкові висновки.

Орієнтовні питання для обговорення:

- Кого залучено до процесу формування та впровадження МП у вашій області?
- Наскільки ви враховуєте центральний елемент схеми у вашій практиці?
- Яким чином відбувається процес моніторингу МП у вашій діяльності?
- Що зі змісту елементів ви можете запровадити у вашій практиці після тренінгу?



ВПРАВА «МІЖНАРОДНИЙ ОГЛЯД»

Мета: засвоєння міжнародного досвіду цілісного аналізу національної молодіжної політики.

Завдання: ознайомити учасників з процесом підготовки огляду національної молодіжної політики 2012-2013 років та його структурою; опрацювати окремі рекомендації, що впливають з огляду та обговорити можливості їх впровадження в молодіжну політику на рівні учасників.

Орієнтовна тривалість вправи: 45 хвилин.

Тренер робить коротку презентацію процесу (історії) підготовки, змісту та висновків «Міжнародного огляду національної молодіжної політики України», використовуючи книгу «Молодіжна політика в Україні. Висновки Команди міжнародних оглядачів Ради Європи, Рада Європи, 2013».

На наступному етапі тренер об'єднує учасників у декілька мікрогруп і роздає рекомендації, взяті із зазначеного огляду (заздалегідь підготовлені на окремих аркушах).

Завдання учасників полягає в тому, щоб ознайомитися з отриманими рекомендаціями, опрацювати і обговорити можливості їх практичного використання в роботі.

Після обговорення мікрогрупи презентують свої результати, а тренер фіксує на аркуші названі ними можливі інструменти впровадження рекомендацій в МП обласного/місцевого рівня.

Орієнтовні питання для обговорення:

- Чи дізналися ви про щось нове щодо МП України з наданих вам рекомендацій?
- Яке враження справляють на вас ці рекомендації?
- Згодні чи не згодні ви з наданими вам рекомендаціями? Чому?
- Наскільки реально впровадити ці рекомендації/інструменти в практику вашої роботи, що для цього потрібно зробити? Кого залучити?

ВПРАВА «МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА РАДИ ЄВРОПИ ТА ЄС»

Мета: осмислення сутності та соціальної спрямованості європейської молодіжної політики.

Завдання: ознайомити учасників із суб'єктами молодіжної політики Ради Європи та Європейського Союзу; обговорити основи молодіжного законодавства та механізми МП; визначити можливості учасників і молоді, з якою вони працюють, користуватися ресурсами та брати участь у європейських молодіжних програмах.

Орієнтовна тривалість вправи: 30 хвилин.

Тренер демонструє презентацію, акцентуючи увагу на участі молоді у системі співуправління Ради Європи, механізмах МП Європейського Союзу, можливостях учасників бути залученими до ресурсів та заходів Молодіжного Департаменту Ради Європи, молодіжних програм Європейської Комісії, Програми молодіжного партнерства між Європейською Комісією та Радою Європи, а також Програми підтримки молодіжної політики регіону Східного Партнерства.

Підготувати презентацію можна, використовуючи текстову та ресурсну частину модуля або матеріали сайтів: <http://www.coe.int/t/dg4/youth/>, <http://www.europa.eu>, <http://www.eapyouth.eu/>, <https://www.salto-youth.net/>, http://ec.europa.eu/youth/policy/youth_strategy/index_en.htm, <http://youth-partnership-eu.coe.int>, <http://elearning.am.com.ua/>.

Матеріал для тренера

Суб'єкти молодіжної політики Ради Європи:

- Молодіжний департамент Директорату демократичного громадянства та участі Ради Європи;
- Європейські молодіжні центри;
- Європейський молодіжний фонд;
- Європейський молодіжний форум.

Структури співуправління в молодіжній політиці:

Співуправління (ко-менеджмент) – готовність Ради Європи до забезпечення ширшої участі молоді реалізується за допомогою системи спільного управління. Вона включає в себе представників молодіжних неурядових організацій, які засідають разом з урядовими чиновниками. І всі спільно визначають пріоритети молодіжного сектору, надають рекомендації для майбутніх бюджетів і програм. Ці пропозиції потім приймаються Комітетом Міністрів Ради Європи – головним законодавчим органом.



Джерело: www.coe.int/t/dg4/youth/Coe_youth/co_management_en.asp

Механізми та ініціативи в ЄС

Відкритий метод координації (ВМК)

Відкритий метод координації використовується в декількох областях, в яких Європейська Комісія має обмежені повноваження, а це означає, що держави-члени встановлюють свої власні національні стратегії замість того, щоб впроваджувати чітко установлену загальну політику на всій території ЄС. Метою є спрямування національних політик на забезпечення і реалізацію спільних цілей. У межах цієї форми міжурядового співробітництва дії одних держав-учасників оцінюються іншими державами ЄС (елемент «тиску рівних» – «тиску з боку однолітків»).

Такий метод допомагає урядам вчитися один у одного і обмінюватися передовим досвідом, що дозволяє їм зосередитися на вдосконаленні власних внутрішніх політик.

У загальному вигляді ВМК в молодіжній політиці має такий вигляд:

- 1) Європейська Комісія визначає свої довгострокові пріоритети в галузі молодіжної політики (Стратегія 2010-2018);
- 2) Через діалог з державами-членами, Європейська Комісія пропонує загальні цілі для кожного пріоритету, а також спільно визначає інструменти для подальшого оцінювання (методи статистики, індикатори тощо).

Країни-члени, визначають цілі і регулярно звітують Комісії щодо їх виконання. На основі звітів Комісія готує і надає Раді Міністрів доповідь з молодіжних питань. Здійснюється порівняння характеристик/результатів держав-учасниць, а також обмін досвідом. Саме тут і може застосовуватися елемент «тиску рівних», тому що кожна з країн має бажання забезпечити кращі досягнення порівняно з іншими.

Після цього збираються нові пропозиції щодо вдосконалення роботи.

Такий формат координації ставить мінімум вимог до країн-членів – навіть підготовка звітів є практично їхньою власною відповідальністю.

Структурований діалог (СД)

СД закріплює процес діалогу між молодими європейцями і політиками ЄС.

СД надає платформу, де молоді люди і молодіжні організації – Європейський молодіжний форум та національні молодіжні ради – зустрічаються з представниками державних національних молодіжних органів, щоб обговорити пріоритети і реалізацію молодіжної політики ЄС.

Структурований діалог працює за 18-місячним циклом, кожен з яких охоплює три шестимісячні терміни президентства трьох країн. Країна, що президентствує, обирає порядок денний і націлюється на певний аспект молодіжної політики.

Під час президентства країни в ЄС проводяться молодіжні конференції. Перед кожною молодіжною конференцією національні робочі групи проводять консультації з молоддю у своїх країнах щодо основних проблем молоді в межах тематичних пріоритетів. У більшості випадків на чолі робочих груп, які включають в себе інші молодіжні організації та зацікавлені сторони, стають молодіжні ради. Деякі міжнародні молодіжні організації також консультуються зі своїми членами і організують зворотний зв'язок.

Результати цих національних консультацій потім складають основу для подальших дебатів з політиками у межах молодіжних конференцій.

Під час кожного циклу проводиться три конференції молоді ЄС. Висновки таких конференцій включаються до Резолюцій або Висновків Ради, які ухвалюються всіма державами-членами ЄС на Раді міністрів у справах молоді.

Рекомендації конференцій також використовуються Європейською Комісією для формування подальшого розвитку молодіжної політики. Описаний механізм показує можливості прямого впливу процесу СД на покращення практичних результатів політики у молодіжній сфері.

Ресурси для молоді та осіб, які працюють з молоддю:

- Eurodesk

Детальніше: <http://www.eurodesk.org>

- Ресурсні центри САЛТО (SALTO-YOUTH Resource Centres)

Детальніше: <https://www.salto-youth.net/>

- Програма «Еразмус +» (Erasmus+)

Детальніше: http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/index_en.htm

- Навчальна платформа Програми підтримки молодіжної політики регіону Східного Партнерства (ППМП)

Детальніше: <http://elearning.am.com.ua/>

Тренер звертає увагу учасників, що більш розгорнутий варіант наведеної інформації знаходиться у розділі «Роздатковий матеріал» у «Папці учасника».

Орієнтовні питання для обговорення:

- Які питання та невизначеності, можливо, залишилися у вас щодо базового законодавства і основних механізмів впровадження молодіжної політики Ради Європи та Європейського Союзу?
- Які з наведених механізмів були б корисними в українській молодіжній політиці? Чому?
- Як ви можете використати отриману інформацію в роботі з колегами, партнерами та молоддю?

ВПРАВА «ЩО ТАКЕ ОБҐРУНТОВАНА МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА?»

Мета: з'ясувати критерії обґрунтованості молодіжної політики.

Завдання: ознайомити учасників з поняттям та компонентами «обґрунтованої молодіжної політики» (ОМП); надати уявлення про індикатори МП та можливості їхнього використання в практичній діяльності.

Орієнтовна тривалість вправи: 80 хвилин.

Тренер робить коротку презентацію поняття та компонентів «обґрунтованої молодіжної політики».

Матеріал для тренера

Тренер наголошує на тому, що реалізація заходів молодіжної політики є більш ефективною, якщо вона відповідає потребам молоді та реальному становищу, в якому перебувають молоді люди.

Пріоритети, завдання, напрями молодіжної політики повинні будуватися не на загальному уявленні та враженні про ситуацію і становище молоді, а ґрунтуватися на наукових фактах, даних об'єктивних досліджень, висновках експертів.

Молодіжна політика, що «заснована на доказах» (синоніми доказовості – обґрунтовання, підтвердження фактами – від англійської «evidence based») – молодіжна політика, яка не тільки заснована на політичних і моральних цілях, а й на точній інформації про соціальне становище молодих людей в суспільстві та їх мінливих очікуваннях, ставленнях і стилях життя. Одним із важливих джерел інформації є незалежні, об'єктивні та професійні дослідження й статистичні дані. Крім того, надійність емпіричної інформації про реалізацію політики необхідна для того, щоб вчитися на досвіді, а також розвивати й уточнювати поставлені цілі, підходи й методи політичної та практично-виконавчої роботи з молоддю.

Обґрунтоване прийняття рішень в молодіжній політиці – це накопичення і обмін точними даними та розумінням умов проживання, цінностей і установок молоді, поширення цих даних в інших – суміжних – областях політики.

У «Циклі молодіжної політики», що розглядався раніше, обґрунтовані дані для політики мають значення для кількох елементів.

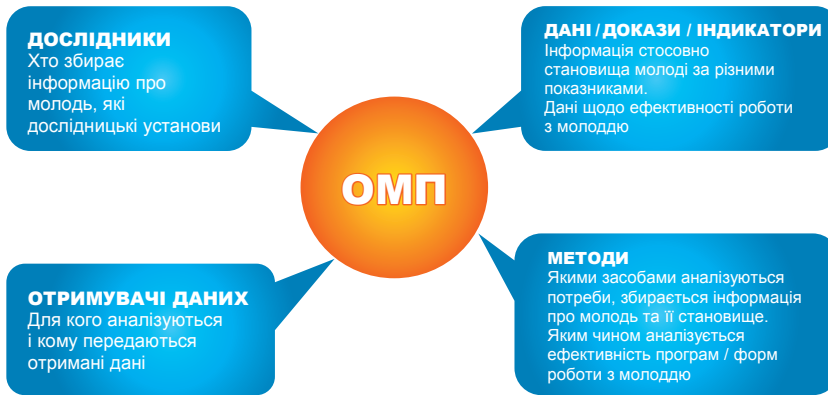
Малюнок 4.



Тренер презентує та обговорює схему складових елементів обґрунтованої молодіжної політики.

Роздатковий матеріал для «Папки учасника»

Малюнок 5. СКЛАДОВІ ОМП:



Після презентації тренер об'єднує учасників у мікрогрупи та анонсує завдання для подальшої роботи.

- Використовується методика «ажурної пилки». Учасники об'єднуються у 5 міні-груп по 4 особи та отримують роздатковий матеріал для читання. Кожна міні-група отримує однаковий матеріал для читання для кожного її члена (*матеріал подано нижче*). Після індивідуального ознайомлення з роздатковим матеріалом та його обмірковування у кожній мікрогрупі відбувається обговорення інформації у площині отримання відповідей на такі питання:
 - Про що йдеться в матеріалі?
 - Які три тези цього матеріалу, на вашу думку, є основними?
 - Який зв'язок цієї інформації з ОМП?
- Паралельно тренер закликає учасників впродовж роботи визначати і формулювати важливі, на їхню думку, питання, які потребують уточнення чи додаткового обговорення. Запитання фіксуються на великому аркуші паперу фліпчату.
- Наступний крок. Тренер перемішує учасників таким чином, що утворює чотири нові міні групи по 5 осіб у кожній (до числа 4-х з 5-ти раніше створених груп додається по 1 представнику з 5-ї групи, яка розформовується). Завдання учасників нових мікрогруп – по черзі презентувати учасникам інших груп свій матеріал та основні висновки його обговорення в попередніх мікрогрупах.
- Всі учасники знову об'єднуються у велику групу та дискутують щодо результатів вправи (*Орієнтовні запитання для обговорення подані після роздаткового матеріалу для вправи*).

Роздатковий матеріал для вправи (міні-група № 1)

Обґрунтована молодіжна політика (ОМП) передбачає раціональний, вивірений, системний підхід до прийняття рішень щодо розвитку молоді.

Що може виступати у якості необхідних даних?

- адміністративні дані (загальна інформація, характеристики, звіти тощо);
- статистичні дані;
- дані досліджень (соціологічні дані, факти, знання про ставлення, поведінку молоді, діяль-

ність, пов'язану з молоддю тощо)

- експертні дані (висновки експертів).

Якими повинні бути данні?

Приклад: 500 студентів 3-5 курсів м. Києва запитали, чи оцінюють вони стан сучасної молодіжної політики позитивно?

Результати показали: 200 осіб оцінили стан сучасної молодіжної політики негативно, а 300 – позитивно.

Висновок, який було зроблено: українська молодь позитивно оцінює стан сучасної молодіжної політики. Ці дані не є релевантними, не є валідними та не є репрезентативними, тобто вони неадекватні, недостовірні та не відбивають думку всієї української молоді.

Для розробки обґрунтованої молодіжної політики дані повинні бути:

- **Релевантними** – відповідними, адекватними. Мається на увазі, що дані є точними, в них правильно встановлені причиново-наслідкові зв'язки.
На нашому прикладі не зрозуміло, що саме означає «негативне» та «позитивне» ставлення.
- **Валідними** – надійними, достовірними. Мається на увазі, наскільки правильно, без порушення дослідницьких процедур було отримано ці дані.
Наприклад, чи були питання анкети анонімними, правильно побудованими і не стимулювали відповідь молодих людей. У нашому прикладі питання стимулює до відповіді.
- **Репрезентативними**, тобто такими, що віддзеркалюють стан чи думку всього об'єкта дослідження, а не лише його частини. Мається на увазі вирішення проблеми припустимості-неприпустимості використання даних, які отримали щодо однієї групи молоді, поширювати на інші її групи загалом. Чи правильно було обрано інші параметри отримання необхідних даних – кількість членів групи, їх місце проживання, роботи тощо.
У нашому прикладі для з'ясування думки всієї молоді було опитано лише 500 молодих людей, лише студентів і, до того ж, – студентів тільки одного міста, а не представників різних категорій молоді та інших міст. Таке дослідження є абсолютно нерепрезентативним.
- **Практичними**, тобто такими, що отримані у процесі відображення перебігу реальних процесів, мають реальну життєву віддачу, дієво і ефективно впливають на подальший розвиток політики, окремих заходів, сприяють встановленню діалогу між секторами чи відомствами.
- **Доступними** – відкритими для ознайомлення широкого загалу, доступними для державних структур, НУО, практиків молодіжного сектору, партнерів.

Зазначимо, що ОМП передбачає не лише дані щодо стану молоді та її становища у суспільстві (соціально-демографічні характеристики, освіта, умови проживання, здоров'я, працевлаштування, ставлення до здорового способу життя тощо), а й інформацію про методи, за допомогою яких можна краще вирішувати проблеми молоді.

Методи отримання інформації для ОМП

Метод – шлях, спосіб аналізу потреб молоді або отримання необхідної інформації.

За допомогою різних методів можна збирати кількісну або якісну інформацію про становище, погляди, події тощо, а також можливі причини та наслідки цих явищ.

Для аналізу потреб молоді та формування ОМП можна використовувати низку методів, але для того, щоб вони дійсно стали «доказовими», потрібно враховувати певні умови та вимоги до їх використання. У наведеній нижче таблиці надано основні характеристики основних методів отримання інформації. Таблиця не є завершеною і може бути доповнена.

Метод			
Підвиди методу	Переваги використання	Основні недоліки	Що потрібно врахувати
Спостереження			
Зовнішнє спостереження Включене спостереження	<ul style="list-style-type: none"> • безпосереднє отримання картини існуючої дійсності; • можливість бачити події в динаміці; 	<ul style="list-style-type: none"> • важко аналізувати та оформлювати результати; • не завжди можна бачити причини зовнішніх проявів 	<ul style="list-style-type: none"> • чітко визначити те, за чим саме спостерігати; • мати план та уявлення про очікувані результати
Контент-аналіз (аналіз змісту)			
Аналіз друкованих видань Аналіз статистичних даних Аналіз результатів наукових досліджень (наукових праць, дослідницьких звітів тощо) Аналіз офіційної документації (наприклад, постанов, наказів, інструкцій, програм, планів, звітів державних органів і установ) Аналіз документації недержавних організацій	<ul style="list-style-type: none"> • отримання і порівняння фактографічних даних (опису фактів, конкретних подій, заходів); • отримання і порівняння статистичних даних; • інформація про громадську думку, загальні настрої груп населення, загальні тенденції 	<ul style="list-style-type: none"> • друковані матеріали теж можуть виражати чиюсь думку, тобто бути суб'єктивними; • показники звітів іноді завищуються або занижуються підзвітними; • значна вірогідність зіткнутися з фальсифікованими («фейковими») повідомленнями, даними, документами 	<ul style="list-style-type: none"> • наукові джерела, статистичні звіти більш об'єктивні; • потрібно перевіряти дані про автора або власника джерела інформації; • обов'язково намагатися отримати і порівняти інформацію про одну й ту саму подію або захід не менше, ніж із трьох джерел
Опитування			
Анкетування	<ul style="list-style-type: none"> • охоплення великої кількості людей; • анонімність; • може давати насамперед кількісні і (частково) якісні дані (кількісно-статистичні показники мотивацій, ставлення, намірів тощо); • можливість автоматизації (комп'ютеризації) обробки результатів 	<ul style="list-style-type: none"> • не показує глибинних мотивів, ставлення та причин поведінки; • потребує багато часу на підготовку і обробку даних; • високий ризик зустріти респондента, який не бажає відповідати на запитання анкети; • високий ризик самозаповнення анкет інтерв'юерами, тобто потрібен посилений контроль за роботою інтерв'юерів; • наявність у анкеті неінформативних запитань; • незрозумілі запитання 	<ul style="list-style-type: none"> • розробку анкети, організацію дослідження і обробку отриманих даних краще доручити професійним соціологам; • всі запитання анкети мають бути чіткими і зрозумілими; • запитання не повинні «підштовхувати» респондента до «вірної» відповіді; • кожне запитання має давати необхідну інформацію, а не вклучатися до анкети просто для кількості; • обов'язково перевіряти, чи справді інтерв'юер опитував певного респондента (10-25% всього масиву анкет)
Експертне інтерв'ю Фокус-групове інтерв'ю (інша назва – фокус-групова дискусія)	<ul style="list-style-type: none"> • отримання не лише фактичних даних, але й якісних знань про мотиви, причини, ставлення, наслідки тощо; • фіксація широкого спектру думок та поглядів представників різних цільових груп; • найкращі способи з'ясування глибинних мотивацій, намірів 	<ul style="list-style-type: none"> • високий ступінь залежності від рівня кваліфікації того, хто проводить інтерв'ю; • суб'єктивізм та низька кваліфікація експерта; • важко аналізувати результати – процес обробки отриманих даних досить громіздкий і тривалий 	<ul style="list-style-type: none"> • розробку анкети або сценарія (гайду) інтерв'ю, його проведення і обробку отриманих даних краще доручити професійним соціологам; • чіткий план для інтерв'ю або обговорення; • досвід та ставлення експертів один до одного

Роздатковий матеріал для вправи (міні-групи № 2)

Індикатори молодіжної політики

Необхідним елементом обґрунтованої молодіжної політики є її індикатори.

Індикатор – показник, що фіксує певні зміни або результат змін об'єкта, явища процесу. Тобто, індикатори допомагають відстежити і проаналізувати результати дій та заходів у молодіжній політиці, оцінити їхню ефективність.

Вимоги до індикаторів.

Індикатори є інструментами для вимірювання отриманих результатів, показниками того, чи досягнуто поставлені цілі та завдання. Тому найбільш доцільним шляхом до проведення певної діяльності є попередня розробка відповідних індикаторів. Грамотно розроблені індикатори можуть навіть підказати, які види діяльності необхідні для реалізації стратегії.

Індикатори повинні відповідати критеріям SMART, згідно з якими вони мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, відповідними та реалістичними, а також обмеженими у часі.

Крім того, індикатори повинні мати такі характеристики:

- відображати факт, а не суб'єктивну думку;
- ґрунтуватися на доступних даних;
- бути об'єктивно перевіреними (це означає, що різні люди, використовуючи один і той же метод, незалежно один від одного мають отримати одні й ті ж результати);
- бути реалістичними і досяжними. Індикатори, які після розгляду витрат і корисності, виявляються занадто дорогими, мають бути замінені простішими і дешевшими.

Переваги використання індикаторів у молодіжній політиці:

- Індикатори забезпечують однозначну доказову базу щодо становища молоді, включаючи визначення ключових питань і проблем, які можуть бути використані політиками під час вибору нових стратегій або врегулювання вже існуючих. Виходячи з цього, індикатори також вважаються корисними в забезпеченні того, щоб заходи, які впливають на молодь, були актуальними, відповідними і точно спрямованими.
- Використання індикаторів забезпечує основу для розробки цільових завдань політики, які можуть відстежуватися й контролюватися на регулярній основі. Це, в свою чергу, забезпечує основу для оцінювання ефективності й результативності політики.
- Індикатори, які систематично збираються і широко розповсюджуються через бази даних або звіт, забезпечують загальну базу фактичних даних-доказів, які можуть бути використані багатьма суб'єктами, в тому числі науковцями, практиками і політиками всіх сфер, що мають відношення до молоді.
- Практика використання індикаторів у всіх сферах діяльності, що мають відношення до молоді, на систематичній і скоординованій основі, може сприяти координації та співробітництву у всіх відповідних областях політики, тобто сприяти міжсекторальній співпраці.
- Індикатори можуть впливати на ідеї молодих людей, які, в свою чергу, можуть впливати на акценти молодіжної політики, програми або спонукати наступні дослідження і консультації.

Важливо враховувати, що неможливо формулювати, контролювати й оцінювати політику у сферах, пов'язаних з молоддю, винятково на основі індикаторів.

Глибинні якісні дослідження, консультації з основними зацікавленими сторонами (експертами, дослідниками, політиками, практиками) і самою молоддю розглядаються як доповнення до індикаторів у обґрунтованій молодіжній політиці.

Міжнародні організації пропонують декілька підходів до розробки індикаторів молодіжної політики. Окремі країни використовують ці підходи у більшій або меншій мірі.

Найчастіше в основу розробки індикаторів національних молодіжних політик у різних країнах покладається 40 індикаторів Молодіжної стратегії Європейського Союзу, 11 індикаторів (національної) молодіжної політики Ради Європи, індикатори для Всесвітньої програми дій щодо молоді ООН, Індекс молодіжного розвитку ЮНЕСКО.

Роздатковий матеріал для вправи (міні-група № 3)

11 індикаторів (національної) молодіжної політики Ради Європи

Слово «національної» у дужках передбачає можливість використання індикаторів не лише на національному рівні, але й на обласному та місцевому.

11 індикаторів національної молодіжної політики були представлені паном Пітером Лоритценом (Peter Lauritzen), заступником директора Директорату молоді та спорту Ради Європи, на презентації національного плану дій молодіжної політики в Румунії (Снагова, 21-24 червня 2001 р.).

Після цього протягом певного часу Європейський молодіжний форум (ЄМФ) детально доопрацював декілька позицій і надав результати розробок у спеціальному документі, взявши на себе повну відповідальність щодо його змісту.

Європейський молодіжний форум є платформою для міжнародних неурядових молодіжних організацій та національних молодіжних рад у Європі. Базуючись в Брюсселі, ЄМФ є визнаним партнером Ради Європи та інституцій Європейського Союзу в молодіжній сфері. Його офіційний сайт – www.youthforum.org.

У преамбулі документа сказано, що 11 індикаторів слід розглядати як найважливіші елементи молодіжної політики. 11 індикаторів (національної) молодіжної політики повинні сприйматися як настанови для чиновників у сфері роботи з молоддю, а молодіжні не урядові організації (НУО), що відстоюють інтереси молоді, можуть використовувати їх як інструмент для лобювання.

Ці індикатори можуть бути використані при оцінюванні поточної молодіжної політики, але вони не є шаблоном для визначення того, що таке молодіжна політика і якою вона повинна бути. Це лише деякі елементи, які повинні бути включені до планів дій з молодіжної політики. Крім того, молодіжна політика кожної нації повинна враховувати реалії життя молодих людей.

Розробники документа наполягають на тому, що «Молоді люди – це ресурс, а не проблема!». Індикатори підкреслюють важливість сприйняття молодих людей як ресурсу, а не як проблеми, яка повинна бути вирішена. Проблемно-орієнтований підхід до молодіжної політики за своєю природою є короткостроковим, оскільки він фокусується на спробах «гасіння пожеж» та вирішення проблем в міру їх появи. Навпаки, сприйняття молоді як ресурсу передбачає пошук довгострокових рішень, визначення потреб і розробку політики для того, щоб дати молодим людям можливість повністю реалізувати свій громадянський потенціал, а суспільству отримувати максимальну вигоду від свого інтелектуального капіталу.

Перелік індикаторів з короткими поясненнями:

Індикатор 1: Неформальна освіта (підвищення ролі неформальної освіти – освіти за межами формальної шкільної системи; розвиток молодіжних ініціатив, молодіжних клубів та молодіжних організацій).

Індикатор 2: Молодіжна тренінгова політика (підготовка і підвищення кваліфікації тренерів для молодіжної сфери, мультиплікаторів для підвищення інформованості молоді з різних питань).

Індикатор 3: Нормативно-правова база у молодіжній сфері (законодавство має визнавати участь молодих людей і молодіжних НУО в прийнятті політичних рішень, створювати законодавчу базу для ефективної роботи).

Індикатор 4: Молодіжний бюджет (бюджет для сприяння розвитку молодіжних ініціатив та молодіжних організацій, виділення адміністративних грантів).

Індикатор 5: Молодіжна інформаційна політика (прозорість державної політики щодо молодих людей, інформування молоді про різні можливості, які для неї існують).

Індикатор 6: Багаторівнева політика (розробка планів дій, які будуть реалізовані на національному рівні, зокрема й на всіх рівнях державного управління).

Індикатор 7: Дослідження у сфері молоді (політика повинна бути заснована не на припущеннях, а тільки на фактах і результатах досліджень молодіжного середовища).

Індикатор 8: Участь (форми залучення молодих людей до процесу прийняття рішень, сприяння процесу, в якому молоді люди беруть участь і здійснюють свій внесок у життя суспільства).

Індикатор 9: Міжвідомча співпраця (відповідальність і співпраця між різними профільними міністерствами – молоді, спорту, освіти, культури, оборони, охорони здоров'я, транспорту, праці, сільського господарства тощо).

Індикатор 10: Інноваційність (просування інновацій, креативний підхід до вирішення проблем і стимулювання творчості молоді).

Індикатор 11: Молодіжні консультативні органи (створення структур для консультацій та партнерства між державою з одного боку та молоддю і молодіжними організаціями з іншого).

Детально ознайомитися зі змістом індикаторів можна за посиланням:

http://www.un.org/esa/socdev/unyin/documents/CoE_indicators.pdf

Роздатковий матеріал для вправи (міні-група № 4)

40 індикаторів молодіжної політики у Європейському Союзі

Молодіжна Стратегія ЄС особливо підкреслює значення обґрунтованої молодіжної політики. У межах Молодіжної Стратегії ЄС, Рада ЄС запропонувала Європейській Комісії створити робочу групу для обговорення з відповідними областями політики існуючих даних про становище молоді та можливої розробки індикаторів у сферах, де їх немає або де молодіжні питання представлені неявно. У результаті роботи науковців і практиків з багатьох країн ЄС, консультацій з експертами, статистичними органами, дослідницькими інститутами, представниками влади та молоддю була підготовлена панель індикаторів. Її мета – підтримати та обґрунтувати конкретні політичні процеси в країнах ЄС, прямо або опосередковано пов'язані з молоддю.

Наявність індикаторів у кожній з восьми сфер Молодіжної Стратегії надасть змогу проаналізувати, чи всі цілі було досягнуто. Панель індикаторів також дозволить неспеціалістам в молодіжній галузі отримати швидкий, але всеосяжний огляд ситуації щодо молодих людей в ЄС.

Наявність індикаторів буде сприяти прозорості та визнанню молодіжної політики і підкреслювати її особливий характер як міжсекторальної політики.

Панель індикаторів розрахована за трьома 5-річними віковими групами і охоплює віковий діапазон від 15 до 30 років. Крім того, всі індикатори поділяються з урахуванням статі та, інколи, і де це необхідно, – за рівнем освіти. Кожний індикатор має чітке пояснення. Планується щорічне оновлення і перегляд панелі.

Для надання загальних даних про молодь, акцентування на тісному зв'язку між дитячою та молодіжною політиками, для кращого розуміння причин і наслідків автономії молоді розроблено 4 контекстуальних індикатори. А для кращого розуміння ситуацій в пріоритетних сферах молодіжної політики – ще 36 індикаторів.

Контекстуальні індикатори:

- чисельність дітей віком до 4-х років;
- чисельність молоді у вікових групах 15-19, 20-24 та 25-29 років;
- частка молоді відносно всього населення;
- середній вік, в якому молоді люди починають жити самостійно від батьків.

Пріоритетні сфери молодіжної політики	Індикатори
Освіта і навчання	(1) Особи, які рано залишили установи освіти та навчання; (2) Особи з низькою успішністю; (3) Особи, які отримали вищу освіту; (4) Молодь віком 20-24 роки, яка отримала принаймні середню освіту
Працевлаштування і підприємництво	(1) Безробіття серед молоді (рівень/пошук роботи впродовж 12 міс.); (2) Коефіцієнт безробіття серед молоді (відносно всієї кількості населення); (3) Самозайнята молодь (підприємці); (4) Молоді люди, які хотіли б створити свій власний бізнес; (5) Молоді працівники за тимчасовим контрактом;
Здоров'я і благополуччя	(1) Регулярні курці; (2) Ожиріння; (3) Вживання алкоголю за останні 30 днів; (4) Самогубство як причина смерті молодих людей; (5) Психологічні розлади; (6) Травми: дорожньо-транспортні пригоди, в результаті яких були звернення за медичною допомогою
Соціальна включеність	(1) Молодь у групі ризику бідності або відчуження; (2) Молодь у групі ризику бідності (низький рівень доходу молоді та сімей); (3) Серйозні матеріальні труднощі (не можуть дозволити придбати ТВ або регулярно споживати м'ясо тощо); (4) Молодь, яка живе в сім'ях з дуже низьким рівнем робочої інтенсивності (були незайняті та непрацевлаштовані впродовж певного періоду); (5) Молодь, яка повідомила про нездатність отримати медичну допомогу (фінансові причини, віддаленість тощо); (6) Молоді люди, які не працюють, не навчаються або не проходять перекваліфікацію (NEET)
Культура і творчість	(1) Виступи/участь у заходах з художньої самодіяльності; (2) Участь у культурних заходах; (3) Участь у спортивних клубах, клубах дозвілля або молодіжних клубах, асоціаціях чи організаціях культури; (4) Знання принаймні двох іноземних мов
Участь молоді	(1) Участь молоді в політично-, громадо- або екологічно-орієнтованих НУО; (2) Участь молоді в місцевих, регіональних, національних або Європейських парламентських виборах; (3) Молоді люди віком 18-30 років, які були обрані до Європейського парламенту; (4) Молоді люди, які використовують Інтернет для взаємодії з державними органами; (5) Молоді люди, які використовують Інтернет для доступу або публікації своєї думки на сайтах (наприклад, у блогах, соціальних мережах) для обговорення громадянських чи політичних питань (протягом останніх трьох місяців)
Волонтерська діяльність	(1) Залучення молоді до організованої волонтерської діяльності; (2) Частка молодих людей, які роблять волонтерський внесок у свою місцеву громаду; (3) Частка молодих людей, які перебували за кордоном з волонтерською метою; (4) Офіційне визнання за участь у волонтерській діяльності (сертифікати, дипломи або інше визнання)
Молодь і світ	(1) Участь молоді в неурядових організаціях, що діють в областях глобальної зміни клімату, глобального потепління, міжнародної допомоги або прав людини; (2) Участь молодих людей у діяльності або проектах, в яких залучалася молодь з інших континентів (протягом минулого року)

Детально ознайомитися зі змістом індикаторів можна за посиланням:

http://ec.europa.eu/youth/library/publications/indicator-dashboard_en.pdf

Роздатковий матеріал для вправи (міні-група № 5)

Рекомендовані показники для Всесвітньої програми дій ООН (1995), що стосується молоді

У зв'язку з визнанням поглиблення потреби зростання показників розвитку молоді держави-члени ООН протягом останніх років неодноразово закликали провести обґрунтоване оцінювання становища молоді та здійснювати моніторинг прогресу, досягнутого у процесі виконання Всесвітньої програми дій.

Відповідно, в грудні 2011 року, Департаментом з економічних і соціальних питань, зокрема Відділом соціальної політики та розвитку у співпраці зі Статистичним відділом та Відділом з питань народонаселення, в Нью-Йорку було організовано дві наради групи експертів.

У нарадах брали участь фахівці з питань розвитку молоді, статистики, моніторингу і оцінювання. До їх числа увійшли експерти ООН, представники наукових кіл та національних статистичних закладів. Участь у дискусіях взяли також представники молодіжних організацій та інших НУО.

У процесі роботи експерти визначили ключові аспекти розвитку молоді в пріоритетних областях Всесвітньої програми дій і обговорили питання про те, яким чином їх реалізацію можна контролювати за допомогою індикаторів.

Експерти констатували, що пріоритетні області Всесвітньої програми дій щодо молоді ООН, а також основні і додаткові індикатори відповідають Цілям розвитку тисячоліття ООН, зокрема таким:

- Подолання крайньої бідності та голоду;
- Забезпечення загального доступу до освіти;
- Забезпечення гендерної рівності та прав і можливостей жінок;
- Зменшення дитячої смертності;
- Поліпшення системи охорони здоров'я матерів;
- Обмеження поширення ВІЛ-інфекції/СНІДу і туберкульозу та започаткування тенденції до скорочення їх масштабів;
- Забезпечення сталого розвитку довкілля;
- Розвиток глобальної співпраці задля розвитку.

Нижче в таблиці 5 наводиться скорочений варіант запропонованих індикаторів.

Таблица 5.

Області за-стосування	Основні індикатори	Додаткові індикатори
Освіта	<ul style="list-style-type: none"> – Рівень грамотності молоді з урахуванням розподілу за статтю; – Коефіцієнт охоплення молоді навчанням; – Валовий коефіцієнт вступу до вищих навчальних закладів з урахуванням розподілу за статтю 	Рівень знань в області читання, математики і науки та з урахуванням розподілу за статтю
Зайнятість	<ul style="list-style-type: none"> – Рівень безробіття серед молоді з урахуванням розподілу за статтю; – Співвідношення показників безробіття серед молоді та безробіття серед дорослого населення 	<ul style="list-style-type: none"> – Частка працевлаштованої молоді серед загальної чисельності населення; – Частка нестабільно працевлаштованої молоді
Злидні та голод	<ul style="list-style-type: none"> – Частка молодих людей, які проживають в умовах крайньої бідності/нижче національного рівня бідності; – Частка молодих людей, позбавлених належного житла з урахуванням розподілу за статтю 	<ul style="list-style-type: none"> – Доступ до електропостачання; – Доступ до транспортних послуг
Здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> – Коефіцієнт материнської смертності для всіх жінок у віці 15-49 років; – Частка молодих людей, які вживали алкоголь один або більше разів у своєму житті з урахуванням розподілу за статтю 	<ul style="list-style-type: none"> – Частка молодих людей, які мають недостатню вагу; – Частка молодих людей віком 15-24 років, які користувалися медичними послугами щонайменше один раз протягом останніх 12 місяців
Зловживання наркотиками і молодіжна злочинність	<ul style="list-style-type: none"> – Річний показник масштабів розповсюдження незаконного споживання наркотиків і наркотичної залежності серед молоді з урахуванням розподілу за видами наркотиків і статтю; – Чисельність населення у віці 15-24 років, яке утримується у місцях позбавлення волі за кримінальними статтями в якості неповнолітніх злочинців та з урахуванням розподілу за статтю 	Частка молодих людей, які повідомили про вживання каннабісу щонайменше один раз протягом попереднього місяця
Глобалізація	Молоді мігранти (чисельність і відсоток від загального числа молоді) з урахуванням розподілу за статтю	
Інформаційно-комунікаційні технології	Частка молодих людей, які користувалися комп'ютером у будь-якому місці протягом останнього тижня чи місяця, з урахуванням ознаки місця проживання (міські/сільські регіони) та з урахуванням розподілу за статтю	Положення про захист молоді від шкідливих аспектів інформаційно-комунікаційних технологій
Боротьба з ВІЛ/СНІД	Частка молодих людей, які користувалися презервативом під час останнього статевого акту підвищеного ризику	Частка сексуально активної молоді, яка має доступ до консультаційних послуг і тестування на наявність ВІЛ-інфекції та обізнана про його результати

Детально ознайомитися зі змістом індикаторів можна за посиланням:

<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N12/616/55/PDF/N1261655.pdf?OpenElement>

Орієнтовні питання для обговорення:

- Для чого потрібна ОМП?
 - Які умови повинні бути створені для існування ОМП в місті/області/державі?
 - Які дані можна вважати доказовими?
 - Наскільки реально розвивати ОМП на вашому рівні? Чи може допомогти у цьому отримана інформація?
6. Тренер відповідає на питання, що були записані на аркуші фліп-чарту.
7. Тренер коротко презентує інформацію «Корисні ресурси для отримання інформації, даних, фактів щодо різних аспектів становища молоді в Україні загалом та в обласному розрізі».

Матеріал для тренера

Корисні ресурси для отримання інформації, даних, стосовно різних аспектів становища молоді в Україні загалом та в обласному розрізі:

Державна служба статистики України: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Державний інститут сімейної та молодіжної політики: <http://www.dimp.org.ua>

Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України: www.idss.org.ua

Державна Установа «Український інститут Стратегічних Досліджень МОЗ України»: www.uiph.kiev.ua

Інститут соціології НАН України: <http://i-soc.com.ua/institute/>

Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ) в Україні: <http://www.unicef.org/ukraine/ukr/>

Фонд народонаселення ООН в Україні: http://www.unfpa.org.ua/eng/unfpa_in_ukraine.html

Програма розвитку ООН в Україні: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/>

Об'єднана програма ООН з ВІЛ/СНІД (ЮНЕЙДС): <http://www.unaids.org/ru/regionscountries/countries/ukraine/>

Громадська організація «Український інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка»: <http://www.uisr.org.ua/>

Аналітико-дослідницький центр Інститут Горшеніна: <http://institute.gorshenin.ua>

Київський міжнародний інститут соціології: <http://www.kiis.com.ua/>

ВПРАВА «ДІАМАНТ ПОЛІТИКИ»

Мета: освоїти ключові засоби реалізації молодіжної політики.

Завдання: обговорити з учасниками поняття, форми та інструменти залучення молоді до формування і реалізації молодіжної політики; ознайомити учасників зі змістом Європейської Хартії про участь молодих людей у місцевому та регіональному житті; активізувати дискусію про місцеві молодіжні політики в контексті сприяння участі молоді.

Орієнтовна тривалість вправи: 50 хвилин.

За основу взято вправу «Діаманти політик» з джерела Have Your Say! Manual on the revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life, CoE, 2008.

1. Тренер розпочинає вступ до вправи з **орієнтовних запитань для обговорення:**

- Ким є молоді люди, з якими ви працюєте? Якою мірою вони є однорідною групою?
- Як поняття «участь молоді» трактується у вашій організації?
- Які є форми участі молоді?
- Чи чули ви коли-небудь про «драбини участі»?
- Чого хоче досягнути ваша організація у сфері участі молоді?

2. Тренер аналізує та фіксує відповіді на фліп-чарті, резюмує відповіді на зазначені вище питання, пропонує визначення поняття «участь молоді», що подається у Європейській Хартії про участь молоді та наводить приклади форм участі молоді. За необхідності, пояснює ідею «драбини участі Харта», використовуючи «Роздатковий матеріал» для «Папки учасника».

Матеріал для тренера

Термін «участь молоді» передбачає участь представників молоді у процесі ухвалення рішень, консультування та спільне прийняття рішень щодо розвитку молодіжної політики.

Розширене трактування «участі молоді» наводиться у вступній частині Хартії щодо участі молодих людей у місцевому та регіональному житті й формулюється таким чином:

«Участь у демократичному житті будь-якого суспільства – щось більше, ніж просто голосування, балотування на виборах, хоча все це теж є важливими складовими. Участь і активне громадянство означають володіння правом, засобами, простором, можливостями і, якщо необхідно, підтримкою щодо участі та впливу на прийняття рішень, а також означає участь у різних заходах і процесах для побудови кращого суспільства».

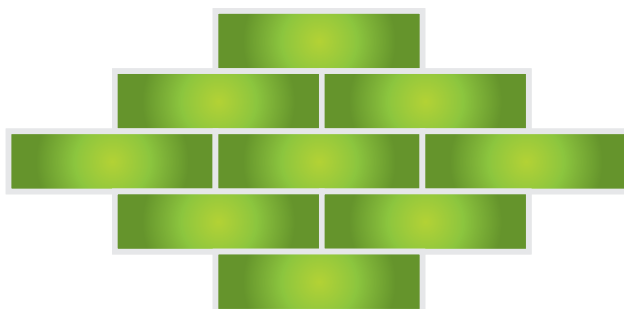
Можливі варіанти відповідей на запитання **«Які є форми участі молоді?»** можна об'єднати у кілька груп:

- Політичні форми участі: голосування, участь у виборах, членство в політичній партії, раді при партії тощо.
- Консультативні та дорадчі форми участі: молодіжні ради, молодіжні парламенти, молодіжні форуми, комітети, консультації, наради, робочі групи тощо.
- Громадські форми участі: волонтерство, громадська робота, участь у НУО, різні форми репетиторства тощо.
- Електронні форми участі: збір та підпис звернень, петицій, обговорення та редагування документів тощо.
- Універсальні форми участі: демонстрації, пікети, кампанії, мітинги на підтримку, бойкоти,

збори підписів тощо.

3. Тренер об'єднує учасників у 4 мікрогрупи. Завдання груп – коротко обговорити, які саме сфери молодіжної політики є найбільш актуальними, а які найменш значущими для молодих людей у їхньому регіоні. Використати роздані картки (подані нижче) і скласти з них схему. Схема нагадуватиме ромб (діамант, приклад подано під текстом). Картка з найбільш актуальною політикою повинна знаходитися на вершині ромбу. Під нею повинні бути розташовані 2 картки з описом наступних за ступенем важливості політик і так далі. Остання картка, покладена внизу ромбу, характеризує політику та участь молоді, які є неактуальними для місцевості, де працюють учасники. Потім кожна група презентує свій «діамант» іншим групам і пояснює свій вибір. Після обговорення тренер звертає увагу на те, що пріоритети політики час від часу і залежно від потреб молоді можуть змінюватися. Він може повернути чийсь «діамант» за годинниковою стрілкою, підтверджуючи свої слова.

Малюнок 6.



Орієнтовні питання для обговорення:

- Які різновиди політики були визначені вами як найактуальніші? Чому?
- Які різновиди політики були визначені вами як актуальні? Чому?
- Чи враховуються думки молодих людей у процесі обговорення МП у вашій області? Думки яких категорій молодих людей враховуються у вашій області? Яким чином?
- Які висновки ви зробили для себе після цієї вправи?

Матеріали для тренера

«Діаманти політики» у різних галузях життя суспільства – зразок набору карток.

Таблиця 6

Транспортна політика щодо молоді	Політика охорони здоров'я та доступності медичних послуг для молоді
Політика культурного розвитку молоді	Політика доступу до соціальних і психологічних послуг для молоді
Політика організації дозвілля молоді	Політика щодо неформальної освіти молоді
Політика здорового способу життя та спорту молоді	Політика з розвитку волонтерства серед молоді
	Політика працевлаштування молоді

4. Тренер коротко знайомить учасників зі змістом «Європейської Хартії про участь молодих людей у місцевому та регіональному житті» (використовуючи роздатковий матеріал для «Папки учасника») та підводить підсумки обговорення.

ВПРАВА «УЧАСТЬ МОЛОДІ – РЕАЛЬНИЙ ДОСВІД ВІД УЧАСНИКІВ»

Мета: осмислення учасниками практичного досвіду тренінгу в галузі залучення молоді до участі у суспільних процесах.

Завдання: обмін досвідом та кращими практиками учасників у контексті розвитку участі молоді; закріпити знання змісту Хартії.

Орієнтовна тривалість вправи: 60 хвилин.

Тренер презентує 8 аркушів з назвами інструментів для забезпечення участі молоді:

- Сприяння розвитку молодіжних організацій.
- Інформування молоді.
- Сприяння участі молоді за допомогою інформаційних та комунікаційних технологій.
- Навчання щодо участі молоді.
- Сприяння участі молоді у роботі ЗМІ.
- Заохочення молоді до волонтерства.
- Підтримка молодіжних проєктів та ініціатив.
- Сприяння участі молоді у громадських організаціях і політичних партіях.

Завдання полягає у тому, щоб кожний учасник зайняв місце біля того інструменту, який відрізняє кращий досвід його роботи. Таким чином, всі учасники об'єднуються у невеликі нерівні за кількістю осіб мікрогрупи.

Після презентації власного досвіду та обміну думками в мікрогрупах учасники намагаються з'ясувати, що саме робить практику молодіжної політики успішною і складають список порад – «Ключові умови найкращої практики». Мікрогрупи представляють свої висновки, звертаючись до прикладів практик, про які вони щойно дізналися.

Під час вправи учасники додатково можуть використовувати свої власні роздаткові матеріали, що представляють їхні організації чи проєкти.

Орієнтовні питання для обговорення:

- Наскільки участь молоді, про яку ви згадували, є «справжньою участю» згідно з принципами «драбини Харта»?
- Що вам дало виконання цієї вправи?

ВПРАВА «ДАВАЙТЕ ЗУСТРІЧАТИСЯ – МІЖСЕКТОРАЛЬНА МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА»

Мета: оволодіти навичками міжсекторальної молодіжної політики.

Завдання: визначити основні поняття; обговорити реалії міжсекторального співробітництва в молодіжній політиці, кращі практики; проаналізувати складнощі міжсекторальної співпраці на регіональному/місцевому рівнях.

Орієнтовна тривалість вправи: 60 хвилин.

1. Тренер робить вступ до вправи, ознайомлюючи учасників з основними поняттями.

Матеріал для тренера

Міжсекторальна співпраця (синоніми – міжсекторальне співробітництво, крос-секторний підхід, інтегрований підхід) є однією із сучасних вимог до ефективної молодіжної політики

будь-якого рівня.

Міжсекторальна молодіжна політика (ММП) – свідомо і структурована політика у молодіжному секторі з метою налагодження скоординованої співпраці з іншими секторами з питань молоді та послуг для неї. Одним із базових принципів ММП є залучення самих молодих людей до цих процесів.

Мінімальний пакет можливостей і досвіду ММП:

- 1). Для забезпечення успішної інтеграції молодих людей у суспільство питання, що пов'язані з молоддю, потребують координації у ключових політичних областях на національному, регіональному та місцевому рівнях. Ключовими сферами молодіжної політики є освіта і навчання; зайнятість і ринок праці; здоров'я; житло; дозвілля. Крім цього, важливе значення для молоді мають також сектори соціального захисту, сім'ї та кримінального правосуддя.
- 2). Для регуляції міжсекторальної молодіжної політики в ключових областях політики потрібні механізми координації та втручання на національному і місцевому рівнях. До їх числа належать насамперед такі механізми й елементи:
 - план реалізації молодіжної політики;
 - орган або особа, відповідальна за міжсекторальну співпрацю у питаннях молоді;
 - адміністративні можливості реалізації координації;
 - можливості представлення молоді: молодіжна рада або парламент, молодіжні слухання чи панелі тощо;
 - інші засоби, що дають молоді можливість бути почутою: дослідження, опитування, інформаційні кампанії тощо.
- 3). Міжсекторальна молодіжна політика має **інтегрований характер**. Під цим поняттям мають на увазі практичну реалізацію міжсекторального характеру молодіжної політики шляхом включення питань молоді до планів діяльності різних відомств.

Молодіжна політика є не тільки певною кількістю акцій, що спрямовані на молодь і проводяться різними секторами, а насамперед свідомою і структурованою міжгалузєвою політикою в молодіжній сфері та інших секторах на основі координації надання послуг для молоді та залучення самої молоді до цих процесів.

Малюнок 7. Роздатковий матеріал для «Папки учасника»



2. Тренер об'єднує учасників у 4 міні-групи. Міні-групи отримують завдання: необхідно обговорити і знайти відповіді на такі питання:
- Для чого, для досягнення яких цілей потрібне міжсекторальне співробітництво (МС) в галузі молоді? (1-а міні-група)
 - Які інструменти МС? (2-а міні-група)
 - Які можливі результати МС? (3-а міні-група)
 - Хто є суб'єктами МС? (4-а міні-група)

Міні-групи презентують свої напрацювання, а тренер узагальнює всі відповіді за 4-ма категоріями – цілі, інструменти, результати, суб'єкти.

3. Після цього тренер пропонує учасниками методом мозкового штурму відповісти на питання:
- Які вигоди, на вашу думку, принесе МС у питаннях молоді громаді? Що потрібно зміцнювати у цій сфері?
 - Які проблеми у сфері МС у питаннях молоді наразі наявні? Чого потрібно уникнути або що слід подолати в МС)?

Отримані відповіді фіксуються на паперовому аркуші фліп-чарту.

Орієнтовні питання для обговорення:

- Що нового ви дізналися під час цієї вправи?
- Яке ваше власне ставлення до МС у сфері молоді?
- Які із запропонованих вами заходів задля зміцнення МС найбільш реально запровадити у ваші громаді? Чому?

ВПРАВА «МОЛОДІЖНИЙ ПРАЦІВНИК В УКРАЇНІ»

Мета: освоїти специфіку діяльності молодіжного працівника в Україні.

Завдання: визначити зміст понять «молодіжна робота» і «молодіжний працівник»; обговорити розуміння діяльності молодіжного працівника в Україні та європейських країнах.

Орієнтовна тривалість вправи: 50 хвилин.

1. Тренер робить вступ до вправи, згадуючи основні питання молодіжної політики, що обговорювалися під час тренінгу, нагадує мету та завдання програми «Молодіжний працівник», в межах якої відбувається тренінг, та робить перехід до необхідності визначення того, що таке «молодіжна робота» і «молодіжний працівник».
2. Тренер пропонує учасникам індивідуально ознайомитися з роздатковим матеріалом «Поняття та характеристики молодіжної роботи», поміркувати над прочитаним матеріалом і провести паралелі між викладеним у ньому та власною практикою роботи з молоддю в Україні.

Матеріал для тренера та роздатковий матеріал для вправи

Поняття та характеристики молодіжної роботи

Молодіжна робота – комплексна (багатопланова та міжсекторальна) робота з молоддю службового або добровільного характеру, спрямована на формування активної життєвої, економічної, політичної і громадянської позиції молоді та на сприяння інтеграції молодих

людей у суспільство.

Молодіжна робота може здійснюватися в молодіжних організаціях, інших групах молоді на місцевому і регіональному рівні, зокрема реалізуватися шляхом надання або фінансування молодіжних послуг.

Якість молодіжної роботи можна підвищити за рахунок належної освіти, підготовки та перепідготовки молодіжних працівників.

Основна мета молодіжної роботи – надання можливості молодим людям самим будувати своє майбутнє. Молодіжна робота є поєднанням і концентрацією заходів економічного, політичного, законодавчого, соціального, культурного, освітнього характеру, що здійснюються з молоддю і для молоді. Все частіше молодіжна робота включає також спортивні заходи та надання послуг для молоді.

Молодіжна робота відноситься до сфери «позашкільного» навчання та діяльності, найчастіше пов'язується з неформальним або інформальним навчанням. Загальні цілі молодіжної роботи – це інтеграція та включення молодих людей у суспільство.

Вона також може спрямовуватися на сприяння особистій автономії та соціальній зрілості молодій людині. Молодіжна робота пов'язана як із системою соціального забезпечення, так і з освітою.

У значній частині країн світу вона регулюється законодавством та управляється державними службовцями на загальнодержавному і місцевому рівні.

Форми роботи з молоддю, що склалися у різних країнах, відрізняються одна від одної. Так, хоча, з одного боку, ця робота й визнається, підтримується і фінансується органами державної влади багатьох європейських країн, з іншого боку, в інших країнах вона має невизначений статус, де залишається абсолютно волонтерською діяльністю.

Те, що в одних країнах реалізується у вигляді роботи традиційних молодіжних працівників – будь то професіонали чи добровольці, – у інших може здійснюватися консультантами, громадою чи родиною, а в багатьох місцях взагалі не здійснюватися.

Сьогоднішні труднощі державних систем забезпечення доступу до освіти і ринку праці призвели до переорієнтації молодіжної роботи на подолання наслідків безробіття, недоступності освіти, маргіналізації та соціальної ізоляції молоді. Все частіше діяльність молодіжних працівників перетинається зі сферою соціальних послуг, виконує функції, які раніше виконувала державна система соціального забезпечення. Таким чином, сьогодні молодіжна робота спрямовується у таких напрямках як освіта, працевлаштування, соціальна допомога, проживання, мобільність, кримінальне правосуддя, охорона здоров'я, а також на більш традиційні сфери – залученість молоді, культурна діяльність, дозвілля та спорт.

Найчастіше молодіжну роботу спрямовано не на всю молодь, а на конкретні групи молоді, такі, наприклад, як молодь із соціально неблагополучних районів, молоді мігранти, включаючи біженців та осіб, які шукають притулку, молодь певної релігійної конфесії.

3. У кутах тренінгової кімнати тренер розташовує 4 аркуші паперу із заголовками:

- «Хто може вважатися молодіжним працівником в Україні?» (вказіть професійні характеристики осіб, рід діяльності, посади);
- «Як працює молодіжний працівник в Україні?» (вказіть форми та методи роботи);
- «Де працює молодіжний працівник в Україні?» (вказіть організації та сфери);
- «Для чого працює молодіжний працівник в Україні?» (вказіть мету, цінності та принципи роботи).

Усім учасникам пропонується по одному підійти до аркушів і на кожному з них написати по одній найважливішій, на їхню думку, відповіді. Відповіді різних учасників можуть дублюватися.

Окремо тренер розташовує у тренінговій кімнаті 5-й аркуш, на якому впродовж роботи учасники записують питання щодо незрозумілих для них аспектів теми. На ці питання тренер і учасники відповідатимуть після обговорення результатів загальних напрацювань, зафіксованих на 4-х аркушах.

4. Тренер аналізує відповіді, записані на аркушах, узагальнюючи їх, коментуючи, у разі потреби, відповідає на питання та підводить підсумки.

Орієнтовні питання для обговорення:

- Чи були у вас якісь складнощі з розумінням матеріалу та аналізом української дійсності?
- Які, на ваш погляд, найважливіші характеристики молодіжного працівника?
- Чи є якась різниця для вас між «молодіжним працівником» та «особою, яка працює з молоддю»? У чому вона полягає?

ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

ВПРАВА «100 ВІДСОТКІВ?»

Мета: закріплення набутих знань та навичок.

Завдання: повторення основних та отриманих під час тренінгу знань та навичок; створення позитивної атмосфери та налаштування на співпрацю учасників після тренінгу.

Орієнтовна тривалість вправи: 30 хвилин.

На підлозі вздовж тренінгової кімнати розміщуються аркуші із написами: 0%, 25%, 50%, 75%, 100%. Тренер починає згадувати різні аспекти теми та обговорення, що виникали під час роботи, і пропонує учасникам зайняти позицію біля аркуша із процентами, що відображає їхнє відчуття щодо рівня засвоєних знань.

Наприклад, після того, як тренер озвучує тему «Я розумію, що таке обґрунтована молодіжна політика...», учасники оцінюють міру свого розуміння ОМП і гуртуються біля табличок відповідно до ступеня самооцінки свого розуміння теми. Після того, як групи зібралися біля аркушів, тренер просить будь-кого з учасників прокоментувати, чому він зайняв саме це місце. Рекомендована кількість тем або запитань, що згадуються впродовж вправи – п'ять.

ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Тренер коротко згадує основні питання, що були розглянуті протягом тренінгу. Разом з учасниками аналізує результати роботи, учасники діляться емоціями, думками і враженнями, з'ясовують, наскільки виправдалися їхні очікування від теми, спілкування, власної поведінки протягом тренінгу.

Насамкінець тренер виступає із заключним словом.

Інформаційний додаток до модуля «Сутність молодіжної політики, зміст та організація роботи з молоддю»

Зміст:

- Молодіжна політика: поняття, мета, зміст
- Молодіжна політика ради Європи: суб'єкти, законодавство, механізми
- Молодіжна політика європейського союзу: законодавство та механізми
- Обґрунтована молодіжна політика
- Участь молоді: поняття та форми
- Міжсекторальне співробітництво: поняття та механізми
- Молодіжна робота: поняття та мета
- Література, яка була використана в процесі підготовки модуля

МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА: ПОНЯТТЯ, МЕТА, ЗМІСТ

Що таке «молодіжна політика»?

Молодіжна політика – це набір принципів, цінностей, установок, цілей і дій, які спрямовані на поліпшення якості життя молодих людей.

Молодіжна політика може бути реалізована урядовими і державними установами, але це здійснюється у співпраці з молодіжними організаціями, громадянським суспільством, експертами, ЗМІ та громадою в цілому.

Молодіжна політика – створення умов для навчання, отримання і реалізації можливостей та досвіду, які дозволяють молодим людям розвивати знання, навички і компетенції демократичної участі та інтеграції в суспільство, і допомагають, зокрема, відігравати активну роль як у громадянському суспільстві, так і на ринку праці.

Державна молодіжна політика в кожній країні є сферою відповідальності спеціального уповноваженого органу виконавчої влади, якому, у свою чергу, підпорядкована розгалужена структура органів державного управління і місцевого самоврядування, що забезпечують реалізацію політики щодо молоді на регіональному та місцевому рівні.

Державна молодіжна політика в Україні

Молодіжну політику в Україні визначає Декларація «Про загальні засади державної молодіжної політики в Україні».

Державна молодіжна політика – системна діяльність держави у відносинах з особистістю, молоддю, молодіжним рухом, що здійснюється у законодавчій, виконавчій, судовій сферах і ставить за мету створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов та гарантій для життєвого самовизначення, інтелектуального, морального, фізичного розвитку молоді, реалізації її творчого потенціалу як у власних інтересах, так і в інтересах України.

Якою має бути ефективна молодіжна політика?

Серед необхідних вимог до ефективної, сучасної та проєвропейськи орієнтованої національної молодіжної політики дослідники виділяють значний ряд параметрів.

Визначитися з тим, чи відповідає молодіжна політика європейським вимогам, можна врахувавши вимоги до ефективної молодіжної політики, які пропонуються у «Unesco's contribution: Empowering youth through national policies, UNESCO, 2004» та «Youth policy manual: How to develop a national youth strategy, Finn Yrjar Denstad, 2009», та доповнивши їх новими.

Основоположні європейські вимоги до молодіжної політики є такими:

- Мати чіткі цілі та визначати, на які досягнення у довгостроковій перспективі вона спрямована.
- Передбачати наявність уповноваженого державного органу у справах молоді.
- Ґрунтуватися на міжсекторальному підході.
- Визначати чітко окреслену цільову групу та «портрет» молоді, на яку буде спрямовано політику.
- Мати конкретну і прозору стратегію.
- Формулювати мету, цілі, визначення МП у зрозумілий для молоді спосіб.
- Бути заснованою на знаннях та доказах.
- Бути заснованою на консультаціях з усіма зацікавленими сторонами, особливо молоддю.
- Розглядати молодих людей як ресурс, а не проблему.
- Використовувати підходи неформальної освіти.
- Встановлювати зв'язки між місцевим, регіональним та національним рівнями.
- Відкривати простір для участі молодих людей на всіх стадіях розвитку, тобто розробці, реалізації та оцінці цієї політики.
- Відповідати європейським та міжнародним практикам.
- Мати окремий та відповідний бюджет.
- Передбачати конкретні дії, заходи, проєкти у пріоритетних сферах.

Принципи молодіжної політики:

1. Проведення аналізу потреб молоді.
2. Урахування всіх категорій молоді, а не лише «складної» і «талановитої» молоді.
3. Визначення цілей МП та шляхів їх досягнення.
4. Участь молодих людей на всіх етапах формування і реалізації політики.
5. Міжсекторальність молодіжної політики. (До реалізації молодіжної політики залучено всіх основних суб'єктів, що працюють для молоді та/чи разом з молоддю).
6. Наявність ресурсів, необхідних для планування, реалізації та оцінювання молодіжної політики.
7. Доказовість молодіжної політики.

Джерело, що взято за основу: HAVE YOUR SAY! Manual on the revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life, CoE, 2008.

Законодавча база державної молодіжної політики в Україні:

Декларація «Про загальні засади державної молодіжної політики в Україні» 15.12.1992 р. № 2859-XII

Посилання: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2859-12>

Закон України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні» від

5.02.1993 р. № 2998-XII

Посилання: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2998-12>

«Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2009-2015 роки» від 28.01.2009 р., Постанова Кабінету Міністрів України № 41

Посилання: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/41-2009-%D0%BF>

Указ Президента України «Про Стратегію розвитку державної молодіжної політики на період до 2020 року» від 27.09.13 р. № 532/2013

Посилання: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/532/2013>

Упродовж липня-серпня 2014 року відбулася підготовча робота та консультації щодо розробки та прийняття Концепції державної цільової соціальної програми молодіжної політики на період до 2020 року. (Початком для обговорення та формування експертних робочих груп послужило проведення Всеукраїнського форуму «Трансформація державної молодіжної політики: Перспектива-2020» 29.07.2014 р. у м. Києві).

Українські фахівці вважають що наразі українське молодіжне законодавство можна назвати одним з найкращих у Європі. Проте практика його реалізації характеризується тим, що задекларовані у законодавстві положення знаходять втілення у вигляді обмежених «пілотних проєктів», а не реальних можливостей для переважної більшості молодих громадян України.

Коротка історія розвитку державної молодіжної політики в Україні

Законодавчу основу молодіжної політики складає низка нормативно-правових актів, зокрема Закон України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні». У ньому систематизовано ключові поняття у сфері державної молодіжної політики. Надається визначення таких понять, як молодь, молоді громадяни; неповнолітні; соціальне становлення молоді; перше робоче місце; молодіжні центри праці; молода сім'я; центри соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді; молодіжні громадські організації; молодіжні трудові загони. Висвітлено інституційні засади державної молодіжної політики та основні сфери її реалізації. Містяться статті, які визначають основні сфери державної підтримки молоді: праця, підтримка підприємницької ініціативи та діяльності, підвищення рівня життя, житлові умови, освіта, культурний розвиток, охорона здоров'я, фізичний розвиток.

Питання гарантій правового захисту молоді, правового статусу молодіжних громадських організацій та гарантій діяльності молодіжних громадських організацій розглядаються в окремих статтях.

Значущість Закону України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні» полягає в тому, що у практику запроваджено і забезпечується підтримка на центральному, регіональному та місцевому рівнях таких елементів та інструментів української моделі державної молодіжної політики:

- розробка молодіжного законодавства;
- створення органів управління з молодіжних питань;
- виділення бюджетного фінансування молодіжних програм;
- запровадження цільових молодіжних програм;
- створення мережі соціальних служб для молоді;
- забезпечення першого робочого місця для молодих громадян;
- розвиток різноманітних структур для молоді;
- запровадження комплексу стипендій, грантів, премій;
- гарантування пільг на проїзд студентам та учням;

- запровадження молодіжного житлового та освітнього кредитування;
- визначення правового статусу та гарантування діяльності молодіжних громадських організацій.

У складі Парламенту створено профільний комітет з молодіжної проблематики – Комітет Верховної Ради України з питань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму: <http://komsport.rada.gov.ua/komsport/control/uk/index>

Центральним органом виконавчої діяльності у сфері державної молодіжної політики є Міністерство молоді та спорту України. Воно розробляє і вносить зміни до законодавчих актів, програм, що стосуються молоді; є відповідальним виконавцем затверджених цільових програм з питань пропаганди здорового способу життя, розвитку фізичної культури і спорту та ін.; надає державну підтримку дитячим, молодіжним та іншим громадським організаціям, сприяє працевлаштуванню різних категорій молоді; сприяє міжнародному співробітництву з питань, що належать до його компетенції тощо.

Важливе значення для розвитку нормативно-правової бази державної молодіжної політики мають парламентські слухання, які є традиційною формою діяльності парламенту, що полягає у публічному обговоренні суспільно значущих питань, що належать до його компетенції, шляхом залучення представників органів державної влади, місцевого самоврядування, об'єднань громадян, наукових установ, громадськості (учасники парламентських слухань) та прийнятті рекомендацій за їх результатами.

Одним з базових документів щодо розвитку молодіжної політики в Україні є Державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2009-2015 роки (У попередній період реалізовувалася «Загальнодержавна програма підтримки молоді на 2004-2008 роки». Згідно з нею державна молодіжна політика фокусувалася на громадянській і національно-патріотичній освіті дітей та молоді, включенні їх у соціополітичні й економічні зміни, інтеграцію України у світову спільноту).

Метою державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2009-2015 рр. визначено створення системи всебічної підтримки громадянської активності молоді, спрямованої на самовизначення і самореалізацію, формування необхідних для цього правових, гуманітарних та економічних передумов, надання соціальних гарантій.

Проблеми, визначені в Програмі – це низький рівень духовності, бідність, безробіття, насильство, відсутність змістовного дозвілля, що негативно впливає на молодь, низький рівень залучення до спортивної діяльності, зростання ВІЛ-СНІД, туберкульозу, тіньова економіка і збільшення злочинності серед молоді, трудова міграція. Також констатується відсутність інтересу молодих людей до літератури, мистецтва, культурної спадщини і вплив на них вітчизняної та іноземної масової культури низької якості.

Визначальними напрямками і заходами з формування та реалізації молодіжної політики в Україні за роки розбудови незалежної української держави стали:

1. Створення законодавчої бази державної молодіжної політики.
2. Проведення слухань у Верховній Раді України про становище молоді та підготовка доповіді з цього питання Верховній Раді України та Президентові України.
3. Створення структурних підрозділів, що займаються проблемами молоді в органах державної влади всіх рівнів.

З 1991 р. по теперішній час в органах виконавчої влади України формується система структурних підрозділів, які забезпечують впровадження у життя державної молодіжної політики, здійснюють керівництво дорученою їм сферою управління, відповідають за її стан

- і розвиток. Назва центрального органу виконавчої влади з питань соціального становлення та розвитку молоді змінювалася 9 разів (зараз це Міністерство молоді та спорту України).
4. Вирішення проблем працевлаштування молоді. В країні створено і забезпечено діяльність молодіжних центрів праці, студентських секторів працевлаштування, молодіжних трудових загонів, проведення громадських робіт як форми вторинної зайнятості.
 5. Створення соціальних служб для молоді. В Україні функціонує більше 1800 центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, до яких може звернутися молодь у разі виникнення складних життєвих обставин і отримати різноманітні соціальні послуги. У структурі центрів соціальних служб діють заклади соціального обслуговування, які профілюються відповідно до кризових категорій молоді.
 6. Сприяння створенню і діяльності громадських молодіжних та дитячих об'єднань.
 7. У 2013 році в країні нараховувалося 186 всеукраїнських молодіжних НУО, 21 всеукраїнська молодіжна рада, 22 всеукраїнські дитячі НУО та більше 8000 місцевих молодіжних та дитячих НУО.
 8. Реалізація цільових комплексних молодіжних програм. Наразі впроваджено 2 цільові програми молодіжної політики та ряд суміжних програм в інших сферах політики, де також бралися до уваги проблеми молоді.
 9. Виділення цільових коштів на фінансування державної молодіжної політики, залучення матеріальних і фінансових ресурсів підприємств, установ та організацій, об'єднань громадян, зацікавлених у роботі з молоддю, діяльність спеціальних молодіжних фондів. У докризовий період з року в рік у державному та місцевих бюджетах зростали обсяги коштів, що виділялися на реалізацію молодіжних програм, заходів центральних і місцевих органів виконавчої влади, молодіжних та дитячих громадських організацій.

Джерело: Молодь та молодіжна політика в Україні: соціально-демографічні аспекти, 2010.

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ

Розробка молодіжної політики є комплексною процедурою, що вимагає залучення до процесу різних суб'єктів.

Малюнок 8. ЦИКЛ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ



Малюнок 9. Розгорнутий варіант:



Міжнародний огляд національної молодіжної політики України

Міжнародний огляд національної молодіжної політики України проводився Департаментом молоді Директорату демократичного громадянства, за участі Ради Європи та за підтримки Державної служби молоді та спорту України. Проведення огляду було частиною молодіжного компоненту Плану дій Ради Європи для України (2011-2014) «Партнерство заради реформ».

Основними цілями міжнародного огляду молодіжної політики України стали:

- проведення конструктивно-критичного аналізу молодіжної політики України;
- запозичення досвіду уроків розвитку від України та включення висновків з цих уроків до загальної стратегії сприяння розвитку молодіжної політики в усіх країнах Європи.

Методологію міжнародного огляду згідно з процедурами Ради Європи було розроблено під час двох двотижневих візитів команди міжнародного огляду, яка складалася з представників європейських політичних, практичних та дослідницьких кіл. Ці візити відбулися у квітні та вересні 2012 року у м. Київ та на регіональному і місцевому рівнях (Чернігівська, Житомирська, Вінницька, Одеська області та АР Крим). Результати міжнародного огляду обговорювалися на національних слуханнях у Києві, у лютому 2013 р. та на міжнародних слуханнях у Будапешті, в квітні 2013 р. Всі учасники слухань мали можливість взяти участь у обговоренні висновків та внести свої пропозиції усно або за допомогою електронної пошти.

Результати, отримані у процесі проведення огляду в Україні, узагальнені Радою Європи і Державною службою молоді та спорту України, будуть надіслані країнам-членам Ради Єв-

ропи і учасникам Європейської культурної конвенції, а також всім зацікавленим установам та організаціям.

За підсумками роботи команди міжнародних оглядачів сформульовано 32 рекомендації для таких напрямів реалізації молодіжної політики:

- **молодь та молодіжна політика України;**
- **основні показники молодіжної політики України;**
- **здоров'я та здоровий спосіб життя;**
- **зайнятість та працевлаштування;**
- **патріотичне виховання і громадянство;**
- **залученість молоді та її участь;**
- **вразливість, ризики і винятки;**
- **стратегічне планування в молодіжній політиці;**
- **європейська інтеграція і запуск міжнародних молодіжних проєктів;**
- **використання новітніх медіа для участі молоді;**
- **використання методів співпраці, а не конкуренції;**
- **гендерна перспектива в молодіжній політиці.**

Крім того, було акцентовано увагу на сприянні розвитку в Україні відкритої моделі молодіжної політики, забезпеченню повного охоплення цільових груп молодіжною політикою, посиленню розвитку міжсекторального співробітництва, а також розвитку обґрунтованої молодіжної політики.

Джерело: Молодіжна політика в Україні. Висновки Команди міжнародних оглядачів Ради Європи, Рада Європи, 2013.

МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА РАДИ ЄВРОПИ: СУБ'ЄКТИ, ЗАКОНОДАВСТВО, МЕХАНІЗМИ

РАДА ЄВРОПИ – міжнародна організація, що об'єднує 47 демократичних країн Європейського континенту. Створена з метою просування демократії, захисту прав людини та зміцнення принципу верховенства права у Європі. Україна входить до складу Ради Європи з 1995 року.

Детальніше: <http://www.coe.int/aboutCoe>

Офіс Ради Європи в Україні: <http://www.coe.kiev.ua/>

Суб'єкти молодіжної політики Ради Європи

Молодіжний департамент (МД) – підрозділ Директорату демократичного громадянства та участі Ради Європи.

Департамент розробляє керівні принципи, програми і правові інструменти для розробки узгодженої та ефективної політики щодо молоді на місцевому, національному та європейському рівнях. Він забезпечує фінансування і освітню підтримку міжнародних молодіжних заходів, спрямованих на розвиток активного громадянства серед молоді, її мобільності, цінностей прав людини, демократії та культурного плюралізму. Він прагне узагальнити і поширити досвід та знання про життєві ситуації, сподівання і способи вираження молодих європейців.

Детальніше: <http://www.coe.int/t/dg4/youth/>

Європейські молодіжні центри (ЄМЦ) – дві постійні структури, створені для здійснення моло-

діжної політики Ради Європи і розташовані у Страсбурзі та Будапешті. Це – міжнародні центри, призначені для проведення зустрічей і тренінгів та наділені можливостями комунікації, навчання і поселення великих груп людей. Вони є місцем проведення більшості заходів молодіжного сектору. Центри забезпечують гнучке і сучасне робоче середовище для міжнародної діяльності: конференц-зали, обладнані для синхронного перекладу, аудіо-візуальну та комп'ютерну техніку тощо. У складі професійного персоналу центрів, поряд з іншими, функціонує консультативна група, що надає освітню і технічну допомогу з підготовки, проведення та оцінювання заходів. Рада Європи фінансує більшість із заходів Центрів. Уряди і неурядові організації також можуть використовувати Центри для своєї діяльності на підставі самофінансування.

Європейський молодіжний фонд (ЄМФ) – організація, створена для надання фінансової підтримки європейським молодіжним програмам і заходам. ЄМФ був створений у 1972 році Радою Європи.

Щороку ЄМФ виділяє приблизно 3 мільйони євро неурядовим організаціям, які надають безпосередню підтримку молоді віком від 15 до 30 років. Також щороку ЄМФ надає підтримку, приблизно, 300-м проектам, у яких беруть участь більше 15 тисяч молодих людей. Мета ЄМФ – заохочувати співпрацю між молоддю у Європі шляхом надання фінансової допомоги тим європейським молодіжним заходам, які спрямовані на зміцнення миру, взаєморозуміння і співробітництва у дусі дотримання основоположних цінностей Ради Європи, таких як права людини, демократія, терпимість і солідарність.

Заявку на отримання фінансування проекту можуть подавати міжнародні неурядові молодіжні організації, а також національні, регіональні чи місцеві молодіжні організації або мережі, молодіжні клуби або навіть неформальні групи молоді.

Орієнтовна тематика проектів та заходів, які можуть отримати фінансову підтримку ЄМФ:

- заходи європейського характеру у сфері освіти, соціальних відносин, культури і гуманітарної діяльності;
- заходи, спрямовані на зміцнення миру і співробітництва у Європі;
- заходи, спрямовані на сприяння більш тісній співпраці та взаєморозумінню між молодими людьми у Європі, особливо через розвиток обміну інформацією;
- заходи, спрямовані на розширення взаємодопомоги у Європі і в країнах, що розвиваються в культурній, освітній та соціальній сферах.

У 2014 році було визначено умови додаткової підтримки молодіжних організацій України – виділення грантів пілотним проектам з питань розбудови спроможності та конфліктної трансформації.

Детальніше: <http://www.eyf.coe.int/fej/>

Європейський молодіжний форум – демократичний орган, що захищає інтереси молодих людей у Європі. У якості платформи він виступає представницьким органом членів молодіжних організацій (міжнародних молодіжних НУО та національних молодіжних рад). Молодіжний форум працює для розширення можливостей участі молоді задля поліпшення свого життя, представляє і захищає свої потреби та інтереси, а також потреби організацій-членів. Для подолання проблем, що стоять перед молоддю, Європейський молодіжний форум спрямований на три основні цілі:

- збільшення участі молоді;
- зміцнення молодіжних організацій;
- підвищення автономії молоді та інтеграція.

Детальніше: www.youthforum.org

ЗАКОНОДАВСТВО

Декларація «Майбутнє молодіжної політики Ради Європи: Повістка дня 2020» (2008 р.)

Декларація, що була підготовлена за підсумками Конференції міністрів у справах молоді, закріпила основні пріоритети та заходи молодіжної політики Ради Європи:

- права людини і демократія (полегшення доступу всіх молодих людей до інформації та консультаційних послуг; сприяння активній участі молодих людей у демократичних процесах і структурах тощо);
- співіснування в мультикультурних суспільствах (заохочення молодих людей сприяти у своєму повсякденному житті культурній різноманітності, міжкультурному діалогу і співпраці та релігійним аспектам; недопущення всіх форм дискримінації, расизму, ксенофобії та екстремізму, протидія їм тощо);
- соціальне включення молодих людей (сприяння доступу молодих людей до освіти, навчання і трудового життя, зокрема, шляхом заохочення і визнання неформальної освіти; підтримка переходу молодих людей від освіти до ринку праці, наприклад, шляхом посилення можливостей для узгодження потреб приватного і трудового життя тощо).

Детальніше можна ознайомитися за посиланням:

http://www.coe.int/t/dg4/youth/Source/IG_Coop/Documents/CM_Res_08_youth_policy_en.pdf

Переглянута Європейська Хартія про участь молоді у місцевому та регіональному житті (2003 р.)

Європейська Хартія про участь молодих людей у місцевому та регіональному житті є особливим інструментом, що використовується для заохочення участі молоді на місцевому та регіональному рівні. Хартія є документом, що був прийнятий Конгресом місцевих та регіональних влад Ради Європи у травні 2003 року (однією з вагомих структур Ради Європи). У Хартії сформульовані та описані конкретні ідеї й інструменти, що можуть бути використані у ситуації на місцях тими, хто залучений до процесів сприяння участі молоді – молодими людьми, молодіжними організаціями, місцевими органами влади.

Хартія складається з трьох частин, пов'язаних між собою: огляду стратегій та заходів, що можуть сприяти залученню молоді; переліку і опису ідей та інструментів збільшення участі молоді; рекомендацій щодо залучення молоді до місцевих організацій чи структур.

Рекомендаційний статус Хартії свідчить, що Рада Європи вважає участь молоді в розробці політики та прийнятті рішень певним європейським стандартом, якого повинні дотримуватися всі держави-члени.

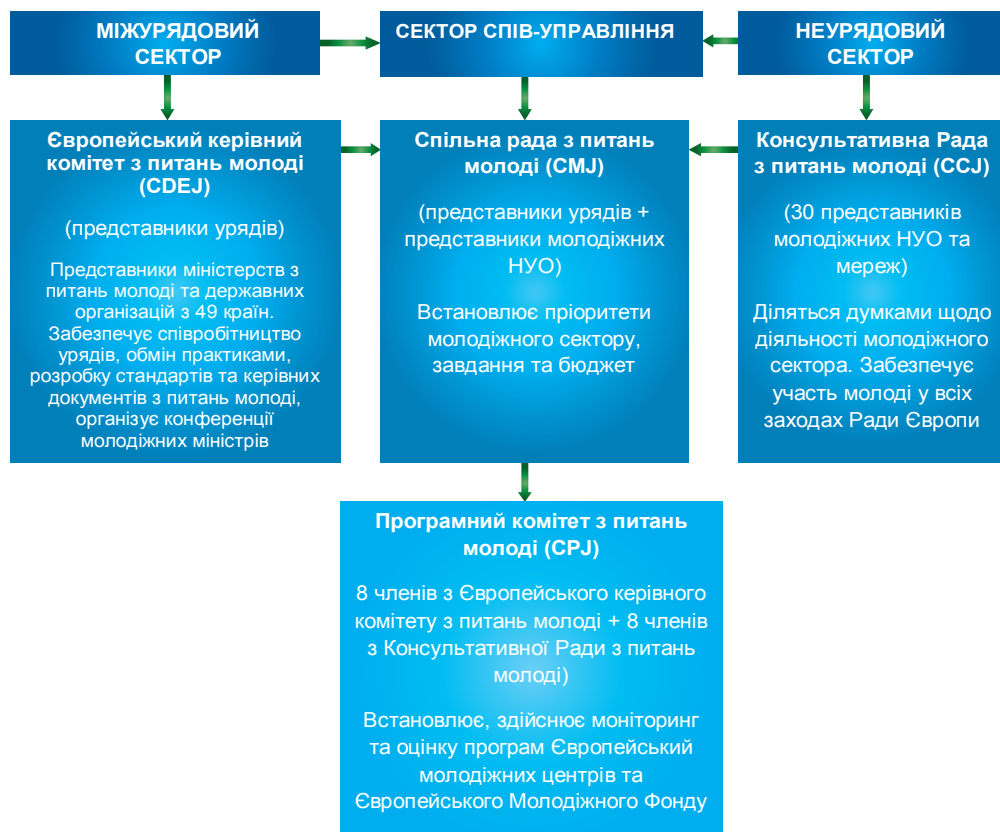
Детальніше: <http://www.coe.kiev.ua/docs/cets/hartiayoung.htm>

МЕХАНІЗМИ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ РАДИ ЄВРОПИ

Структури співуправління в молодіжній політиці

Головним принципом управління молодіжною політикою в країнах Ради Європи є принцип співуправління (ко-менеджменту). Орієнтація на нього свідчить про готовність Ради Європи до забезпечення ширшої участі молоді. Вона включає в себе представників молодіжних неурядових організацій, які спільно з урядовими чиновниками засідають, визначають пріоритети молодіжного сектору, надають рекомендації для майбутніх програм і бюджетів. Ці, спільно сформульовані, пропозиції потім приймаються Комітетом Міністрів Ради Європи – головним законодавчим органом.

Малюнок 10.



Конференції міністрів у справах молоді

Організація зустрічей міністрів, які відповідають за молодіжний сектор в країнах Ради Європи, також є одним з важливих інструментів формування молодіжної політики. Ці конференції та їх підсумкові декларації відіграють важливу роль у визначенні певних проблем молоді як напрямків міжнародної молодіжної політики, а також закладають загальні принципи її розвитку. Восьма Конференція міністрів молоді відбулася у Києві у 2008. Її результатом стало прийняття Декларації «Майбутнє молодіжної політики Ради Європи: Порядок денний 2020».

Огляди національних молодіжних політик

У 1997 році Рада Європи розробила систему для аналізу та оцінювання національних молодіжних політик своїх держав-членів. Ця система була створена за рекомендаціями держав-членів Ради Європи. Здійснення огляду молодіжної політики певної держави ініціюються лише після офіційного запиту цієї держави. Огляди здійснюються в основних сферах молодіжної політики, наприклад у площині зайнятості й ринку праці, здоров'я, забезпечення житлом. Водночас вони проводяться на підставі концептуальної зорієнтованості на вирішення стратегічних завдань: збільшення можливостей для участі і громадянства, безпека і захист, боротьба проти соціальної ізоляції та сприяння включеності тощо. За результатами огляду командою міжнародних оглядачів готуються висновки і рекомендації, які потім надаються уряду та іншим суб'єктам молодіжної політики країни.

МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ЗАКОНОДАВСТВО ТА МЕХАНІЗМИ

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СОЮЗ (ЄС) – наднаціональна європейська організація, що складається з 27 держав-членів (з січня 2007 р.) і координує їхню співпрацю у всіх сферах: фінансово-економічній, промисловій, сільськогосподарській, міграційній, соціальній, культурній, молодіжній тощо.

Головний законодавчий орган ЄС – **Європейський парламент (ЄП)**. Він обирається безпосередньо громадянами країн-членів.

Головний виконавчий орган ЄС – **Європейська Комісія (ЕК)**. Вона реалізує рішення, угоди та інші законодавчі, програмні і проектні документи ЄС та моніторить процес їх виконання співдружністю і кожною країною-членом.

Відповідальним за політику у сфері освіти, культури, молоді, мов і спорту є **Генеральний директорат з питань освіти та культури (ГДПОК)**.

Детальніше: <http://www.europa.eu>

Сайт представництва Європейської Комісії в Україні:

http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index_en.htm

Законодавство

«Біла Книга про молодь. Новий стимул для європейської молоді» (White Paper «A new impetus for European youth», 2001)

Дослідники вказують, що до 2001 року, діяльність в області молодіжної політики було зосереджено на формуванні та реалізації конкретних програм, наприклад таких, як «Молодь для Європи». Однак, як орієнтир для подальших дій і співробітництва в цій галузі був розроблений більш широкий підхід до молодіжної політики ЄС. Він був сформульований і детально описаний у «Білій книзі про молодь», яку Європейська Комісія прийняла у 2001 році.

У «Білій книзі про молодь» було сформульовано пропозиції щодо розширення співпраці у чотирьох пріоритетних областях молоді: участь, інформація, волонтерська діяльність, більш широке розуміння молоді та молодіжної політики, знань про молодь. У документі також було окреслено необхідність та принципи комплексного підходу до питання автономії молоді. «Біла книга про молодь» також запропонувала обов'язково враховувати питання молоді у процесі розробки і реалізації політики в суміжних областях – у політиці освіти і підготовки, зайнятості та соціального включення, здоров'я і антидискримінації.

Детальніше: http://eryica.org/files/EC_White%20Paper%20on%20Youth_2001_EN.pdf

Європейський Молодіжний Пакт (European Pact for Youth, 2005 р.)

На основі «Білої книги про молодь» Рада Європейського Союзу визначила параметри європейської співпраці у молодіжній сфері. У 2005 році ці параметри були оновлені з урахуванням Європейського молодіжного пакту.

У межах Пакту було запропоновано ряд політичних заходів, спрямованих на три актуальні сфери: працевлаштування, включеність та соціальне благополуччя; освіта, навчання і мобільність; влаштування сімейного життя і трудового життя.

Серед конкретних політичних пріоритетів, яким слід надавати особливої уваги, Пакт визнав неформальну освіту та необхідність підвищеної уваги до цієї сфери.

Європейський молодіжний пакт знову акцентував увагу на необхідності проведення консультацій з молодими людьми й організаціями щодо виконання Пакту на національному рівні, і визнавав, що ці консультації повинні проводити національні молодіжні ради. Пакт також звертав увагу на те, що ряд інших областей політики повинні інтегрувати в себе молодіжний компонент.

Детальніше: http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/youth/c11081_en.htm

«Європейська молодіжна стратегія – інвестиції та зміцнення: оновлений відкритий метод координації для вирішення молодіжних викликів і можливостей: 2010-2018» («An EU Strategy for Youth – Investing and Empowering: a renewed open method of coordination to address youth challenges and opportunities: 2010-2018»)

Європейська молодіжна стратегія 2010-2018 пропонує нову стратегію для європейської молодіжної політики. Вона націлює на міжсекторальний підхід у молодіжній політиці та зміцнює співпрацю в галузі розробки політики і прийняття рішень на всіх рівнях.

Європейська Комісія сприяє діалогу між молоддю і політиками для підвищення активної громадянської позиції, соціальної інтеграції і забезпечення включення молоді в розробку політики ЄС. Ці пріоритети складають основну частину Європейської молодіжної стратегії 2010-2018, яка має дві мети:

- надання більших і рівних можливостей для молоді в освіті й на ринку праці;
- заохочення молодих людей до активної участі у житті суспільства.

Стратегія пропонує ініціативи у 8 областях діяльності (освіта і навчання; працевлаштування і підприємництво; здоров'я і благополуччя; участь; волонтерська діяльність; соціальна включеність; молодь і світ; творчість і культура), а також відповідні заходи політичного втручання.

Ця робота здійснюється шляхом реалізації молодіжних програм, розвитку політичної співпраці, посилення помітності молоді та молодіжних організацій. Головними інструментами реалізації стратегії є:

- співпраця країн ЄС;
- «структурований діалог»;
- доповіді про становище молоді в ЄС;
- молодіжна робота;
- обґрунтована молодіжна політика;
- взаємне навчання молодих людей.

Крім зазначених механізмів додатково була розроблена програма «Erasmus +», яка надає молодим людям можливості жити, вчитися і відігравати активну роль у суспільстві.

Детальніше: http://ec.europa.eu/youth/policy/youth_strategy/index_en.htm

Механізми та ініціативи

Відкритий метод координації (ВМК)

Відкритий метод координації використовується в декількох областях, у яких Європейська Комісія має обмежені повноваження, і дає можливість державам-членам визначати свої власні національні стратегії замість того, щоб впроваджувати централізовано розроблену стандартизовану політику на всій території ЄС.

Головна мета ВМК – спрямування національних політик на забезпечення та реалізацію спільних цілей. Водночас у межах цього способу міжурядового співробітництва дії одних держав-учасників оцінюються іншими державами ЄС (елемент «тиску рівних»).

Такий метод допомагає урядам вчитися один у одного і обмінюватися передовим досвідом, що дозволяє їм вдосконалювати власні внутрішні політики.

Загалом ВМК у молодіжній політиці має такий вигляд:

- 1) Європейська Комісія визначає свої довгострокові пріоритети в галузі молодіжної політики (Стратегія 2010-2018);
- 2) У процесі діалогу з державами-членами Європейська Комісія пропонує загальні цілі для кожного пріоритету. Крім того, члени ЄС спільно визначають інструменти оцінювання досягнення визначених цілей (методи статистики, індикатори тощо).

Країни-члени, працюючи над досягненням цілей, регулярно звітують Комісії щодо ступеня їх досягнення. На основі звітів Європейська Комісія готує та представляє доповідь Раді Міністрів з молодіжних питань. Відбувається порівняння результатів держав-учасниць, а також обмін досвідом. Саме тут і виникає можливість застосування елементу «тиску рівних», адже кожна з країн прагне до кращих досягнень порівняно з іншими.

Після публікації доповіді збираються нові пропозиції щодо вдосконалення роботи.

Такий формат координації висуває до країн-членів мінімум централізованих, нав'язаних ззовні вимог – навіть підготовка звітів є практично їхньою власною відповідальністю.

Структурований діалог (СД)

СД закріплює процес діалогу між молодими європейцями і політиками ЄС.

СД надає платформу, де молоді люди і молодіжні організації – Європейський молодіжний форум та національні молодіжні ради – зустрічаються з представниками державних національних молодіжних органів, щоб обговорити пріоритети та реалізацію молодіжної політики ЄС.

Структурований діалог працює за 18-місячним циклом, який складається з трьох шестимісячних термінів президентства трьох країн. Країна, що президентствує, обирає порядок денний свого терміну і певний аспект молодіжної політики.

Під час президентства країни проводять молодіжні конференції. Перед кожною молодіжною конференцією національні робочі групи організують у межах тематичних пріоритетів консультації з молоддю своїх країн щодо основних її проблем. У більшості випадків робочі групи можуть включати до свого складу представників молодіжних організацій та інших зацікавлених сторін, на чолі їх стають молодіжні ради. Деякі міжнародні молодіжні організації також консультуються зі своїми членами і організують зворотний зв'язок.

Результати цих національних консультацій стають основою подальших дебатів з політиками в межах молодіжних конференцій. Під час кожного циклу проводиться три конференції молоді ЄС. Висновки таких конференцій вносяться до Резолюцій або Висновків Ради, які приймаються всіма державами-членами ЄС на Раді міністрів у справах молоді.

Рекомендації конференцій також використовуються Європейською Комісією для формування подальшого розвитку молодіжної політики. Такий механізм створює можливості для прямого впливу СД на посилення ефективності молодіжної політики.

Механізми та ініціативи для європейської молоді

Eurodesk

Євродеск – основний постачальник інформації про європейську політику і можливості для молоді та тих, хто працює з молоддю (гранти, стажування, курси, можливості навчання, організації та мережі, джерела інформації, методи роботи з молоддю, документи, пошук партнерів тощо).

Детальніше: <http://www.eurodesk.org>

Ресурсні центри САЛТО (SALTO-YOUTH Resource Centres)

Для підвищення якості молодіжних проектів, розвитку мобільності та міждержавного співробітництва Європейська Комісія створила мережу тематичних і регіональних ресурсних центрів SALTO (Support – підтримка; Advanced Learning – Підвищене Навчання; Training Opportunities – Тренінгові Можливості).

SALTO – мережа з 8 ресурсних центрів, що працює у пріоритетних напрямках молодіжної сфери. Вона сприяє молодіжній роботі та надає навчальні ресурси, організовує тренінгову діяльність, підтримує розвиток молодіжних організацій.

Центри SALTO фокусують свою діяльність у таких сферах:

- культурна різноманітність;
- Східна Європа і Кавказ;
- європейське середземноморське співробітництво;
- інтеграція;
- Південно-Східна Європа;
- навчання і співпраця;
- участь та інформація.

Додатковими завданнями центрів є розробка тренінгових ресурсів, розсилка новин, формування «Європейського тренінгового календаря», розвиток молодіжного тренерства тощо.

Детальніше: <https://www.salto-youth.net/>

Європейський молодіжний портал

Ресурс, що пропонує інформацію і можливості, які можуть зацікавити молодих людей на загальноєвропейському та національних рівнях. Він дає інформацію щодо 8 основних сфер молодіжної політики, охоплює 33 країни і доступний на 27 мовах. Інформація, бази даних та послуги, що надаються ресурсом, відповідають пріоритетним сферам молодіжної політики, які визначені Молодіжною стратегією 2010-2018 (можливості участі у прийнятті рішень, волонтерство, навчання та тренінги, пошук роботи та початок власної справи, інформація про здоров'я, благополуччя, права і соціальні послуги, можливості культурного розвитку та подорожування тощо).

Детальніше: <http://europa.eu/youth/en>

Програма «Еразмус +» (Erasmus+)

Комплексна освітня програма, орієнтована на різні аспекти розвитку та залучення молоді. Вона передбачає ряд напрямів, у межах яких реалізується низка відповідних програм, проектів і заходів:

- «Еразмус +: Коменський» – заходи, пов'язані зі шкільною освітою;
- «Еразмус +: Еразмус» – заходи у сфері вищої освіти;
- «Еразмус +: Еразмус Мундус» – магістерські програми;
- «Еразмус +: Леонардо да Вінчі» – заходи щодо професійно-технічного навчання та підготовки;
- «Еразмус +: Грундтвіг» – навчання дорослих;
- «Еразмус +: Молодь в дії» – програми молодіжних обмінів, Європейської волонтерської служби, мобільності та неформальної освіти;
- «Еразмус +: Жан Моне» – вивчення ЄС;
- «Еразмус +: Спорт» – заходи, пов'язані з розвитком молодіжного спорту.

Детальніше: http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/index_en.htm

Програма підтримки молодіжної політики регіону Східного партнерства (2013-2015)

Проект охоплює шість країн регіону Східного партнерства – Вірменію, Азербайджан, Білорусь, Грузію, Молдову та Україну – і служить платформою для регіонального технічного співробітництва між державними установами та громадськими організаціями за допомогою аналітичної роботи, підвищення потенціалу залучених організацій, а також забезпечення обміну інформацією в галузі реформування молодіжної політики.

Програма підтримки молодіжної політики регіону Східного партнерства (ППМП) виконує роль каталізатора для ініціатив, що стосуються сфери молодіжної політики у регіоні Східного партнерства.

Проект спрямовано на формування міцних робочих взаємин з усіма регіональними інститутами, що активно працюють у сфері молодіжної політики, надаючи підтримку і координацію діяльності згідно з програмами і принципами, розробленими у співпраці з партнерами. Метою проекту є надання підтримки процесам розробки, реалізації, моніторингу та оцінювання конструктивної і заснованої на доказовій базі молодіжної політики на національних та регіональному рівнях у всьому регіоні Східного партнерства. Проект розроблено як інструмент для надання допомоги всім країнам Східного партнерства у розробці конструктивних молодіжних політик.

Навчальна платформа ППМП – <http://elearning.am.com.ua/>

Окрім низки заходів, зазначених вище, у межах ППМП започатковано «Платформу дистанційного навчання». Платформа дозволить фахівцям, які працюють з молоддю, збагатити свій професійний багаж знань новими підходами до розробки державної молодіжної політики та її реалізації.

Матеріал дистанційного навчання також дозволяє отримати більш глибокі й різноманітні знання щодо обґрунтованого підходу, міжвідомчого співробітництва у сфері молодіжної політики та участі молоді в житті суспільства.

Детальніше: сайт ППМП: <http://www.eapyouth.eu/>

ОБґРУНТОВАНА МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА

Чим більше молодіжна політика відповідає потребам молоді та її реальному становищу, тим більш вона ефективна.

Пріоритети, завдання, напрями молодіжної політики повинні будуватися не на поверхових уявленнях, враженнях і буденних знаннях про ситуацію і становище молоді, а ґрунтуватися на наукових фактах, даних об'єктивних досліджень, теоретичних висновках експертів.

Молодіжна політика, що «заснована на доказах», доказова, обґрунтована (від англійсько-го словосполучення «evidence based») – політика, яка не тільки орієнтується на політичні та моральні цілі, це, насамперед, політика, яка ґрунтується на точній інформації про соціальне становище молодих людей у суспільстві та їх мінливі очікування, ставлення і стилі життя. Одним із

важливих джерел інформації є незалежні, об'єктивні та професійні дослідження і статистичні дані. Крім того, надійність емпіричної інформації про реалізацію політики необхідна для того, щоб вчитися на досвіді, а також розвивати поставлені цілі, підходи й методи в політиці та роботі з молоддю. Джерело: Lasse Siurala, A European framework for youth policy, 2006.

Таким чином, обґрунтована молодіжна політика (ОМП) виступає за раціональний, строгий, системний підхід до прийняття рішень щодо розвитку молоді.

Орієнтація на принцип обґрунтованої політики заснована на переконанні, що політичні рішення мають бути краще проінформовані за допомогою наявних доказів і даних, а також повинні включати до свого складу раціональний аналіз. Доказом цьому є те, що політика, заснована на систематичних даних, досягає кращих результатів. Підхід за принципом обґрунтованої політики має також поєднувати обґрунтовані практики і спиратися на них. (Джерело: Evidence-Based Policymaking: What is it? How does it work? What relevance for developing countries? Sophie Sutcliffe and Julius Court, Overseas Development Institute November 2005).

Обґрунтоване прийняття рішень в молодіжній політиці – це накопичення точних даних, розуміння і знань про умови проживання, цінності і установки молоді, поширення цих даних і обмін ними із суміжними сферами державної політики.

У Резолюції Ради ЄС («Молодіжна стратегія ЄС» 2010-2018) зазначено, що «молодіжна політика повинна спиратися на докази/фактичні дані» і «повинна призвести до помітних видимих результатів, які мають представлятися, переглядатися та поширюватися на регулярній основі і в структурованому вигляді, створюючи тим самим основу для безперервного оцінювання.

Для цього знання про умови життя, цінності й установки молоді повинні збиратися та поширюватися спільно із суміжними областями політики, що дозволило б вживати відповідних і своєчасних заходів.

Складові ОМП

Дані/докази/індикатори – інформація щодо становища молоді за різними показниками. Дані щодо ефективності роботи з молоддю.

Методи – принципи, способи, прийоми, за допомогою яких аналізують потреби, збирають і аналізують інформацію про молодь, її потреби та становище. Це також принципи, способи, прийоми, за допомогою яких аналізують ефективність програм і форм роботи з молоддю.

Дослідники – люди та дослідницькі організації й установи, які збирають, систематизують, аналізують і узагальнюють інформацію про молодь.

Отримувачі даних – люди, організації та установи, для яких аналізують і кому передаються отримані дані.

Інформація щодо вимог до даних, а також таблиця з перевагами/недоліками і умовами використання методів отримання інформації знаходиться у матеріалах для тренера.

Індикатори молодіжної політики

Необхідним елементом обґрунтованої молодіжної політики є її індикатори.

Індикатор – показник, що фіксує певні зміни або результат змін об'єкта, явища, процесу. Тобто індикатори допомагають відстежити і проаналізувати результати дій та заходів у молодіжній політиці, оцінити їхню ефективність.

Вимоги до індикаторів

Індикатори є інструментами для вимірювання отриманих результатів, показниками того, чи досягнуто поставлені цілі та завдання. Тому найбільш доцільним шляхом до проведення певної діяльності є попередня розробка відповідних індикаторів. Грамотно розроблені індикатори можуть навіть підказати, які види діяльності необхідні для реалізації стратегії. Індикатори

повинні відповідати критеріям SMART, згідно з якими вони мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, відповідними та реалістичними, а також обмеженими в часі.

Крім того, індикатори повинні мати такі характеристики:

- відобразити факт, а несуб'єктивну думку;
- ґрунтуватися на доступних даних;
- бути об'єктивно перевіреними (це означає, що різні люди, використовуючи один і той же метод, незалежно один від одного мають отримати одні й ті ж результати);
- бути реалістичними і досяжними. Індикатори, які після розгляду витрат і корисності, виявляються занадто дорогими, мають бути замінені простішими і дешевшими.

Переваги використання індикаторів у молодіжній політиці:

- Індикатори забезпечують однозначну доказову базу щодо становища молоді, включаючи визначення ключових питань і проблем, які можуть бути використані політиками під час вибору нових стратегій або врегулювання вже існуючих. Виходячи з цього, індикатори також вважаються корисними в забезпеченні того, щоб заходи, які впливають на молодь, були актуальними, відповідними і точно спрямованими.
- Використання індикаторів забезпечує основу для розробки цільових завдань політики, які можуть відстежуватися й контролюватися на регулярній основі. Це, у свою чергу, забезпечує основу для оцінювання ефективності й результативності політики.
- Індикатори, які систематично збираються і широко розповсюджуються через бази даних або звіт, забезпечують загальну базу фактичних даних-доказів, які можуть бути використані багатьма суб'єктами, в тому числі науковцями, практиками і політиками всіх сфер, що мають відношення до молоді.
- Практика використання індикаторів у всіх областях діяльності, що мають відношення до молоді, на систематичній і скоординованій основі, може сприяти координації та співробітництву у всіх відповідних областях політики, тобто сприяти міжсекторальній співпраці.
- Індикатори можуть впливати на ідеї молодих людей, які, у свою чергу, можуть впливати на акценти молодіжної політики, програми або спонукати подальші дослідження і консультації.

Важливо враховувати, що неможливо формулювати, контролювати й оцінювати політику в областях, пов'язаних з молоддю, виключно на основі індикаторів. Глибинні якісні дослідження, консультації з основними зацікавленими сторонами (експертами, дослідниками, політиками, практиками) і самою молоддю розглядаються як доповнення до індикаторів у обґрунтованій молодіжній політиці. Міжнародні організації пропонують декілька підходів до розробки індикаторів молодіжної політики. Окремі країни використовують ці підходи у більшій або меншій мірі.

Найчастіше основою розробки індикаторів національних молодіжних політик у різних країнах стають 40 індикаторів Молодіжної стратегії Європейського Союзу, 11 індикаторів (національної) молодіжної політики Ради Європи, індикатори для Всесвітньої програми дій щодо молоді ООН, Індекс молодіжного розвитку ЮНЕСКО.

Більш розгорнуту інформацію щодо 11 Індикаторів (національної) молодіжної політики Ради Європи, 40 індикаторів молодіжної політики у Європейському Союзі та Рекомендованих показників для Всесвітньої програми дій щодо молоді ООН, подано у матеріалах для тренера.

Додатково можна ознайомитися відповідно за посиланням:

http://www.un.org/esa/socdev/unyin/documents/CoE_indicators.pdf

http://ec.europa.eu/youth/library/publications/indicator-dashboard_en.pdf

<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N12/616/55/PDF/N1261655.pdf?OpenElement>

Перелік корисних ресурсів для отримання інформації, даних, фактів щодо різних аспектів становища молоді в Україні в цілому та у кожній окремо взятій області знаходиться серед матеріалів для тренера.

УЧАСТЬ МОЛОДІ: ПОНЯТТЯ ТА ФОРМИ

Термін «участь молоді» означає участь представників молоді у процесі ухвалення рішень, консультування та спільного прийняття рішень щодо розвитку молодіжної політики.

Розширене трактування «участі молоді» наводиться у вступній частині Хартії щодо участі молодих людей в місцевому та регіональному житті:

«Участь у демократичному житті будь-якого суспільства – щось більше, ніж просто голосування, балотування на виборах, хоча це все теж є важливими складовими. Участь та активне громадянство означають реальне володіння правом, засобами, простором, можливостями і, якщо необхідно, підтримкою щодо участі та впливу на прийняття рішень, а також означає участь у різних заходах та процесах для побудови кращого суспільства».

Це визначення виходить за межі вузького розуміння участі молоді у формі політичної діяльності або вступу до молодіжних рад. Воно акцентує увагу і на тому аспекті, що участь означає також наявність можливості впливати і нести відповідальність за рішення та дії, які впливають на життя молодих людей або просто є важливими для них. Тому на практиці участь, залученість має реалізовуватися не тільки у формі голосування на виборах до місцевих органів влади, але й у вигляді створення молодіжної організації або інтернет-форуму, в коло завдань яких увійшов би пошук шляхів творчого проведення дозвілля або обміну інформацією, що стосується хобі та інтересів. З іншого боку, визначення Хартією поняття участі також свідчить про зміну підходу до молодих людей і залучення молоді до громадського життя. Молодь не розглядається як група, яка потребує захисту та допомоги або як жертва (проблемний підхід). Молодь також не розглядається як об'єкт втручання дорослих, на тій підставі, що дорослі вважають, буцімто лише їм відомо, що краще для молодих людей, а що ні. Хартія пропонує трактування молоді як суб'єкта, активного учасника життя суспільства чи організації, партнера з великим потенціалом.

Хартія про участь молоді у місцевому та регіональному житті (2003 р.)

Участь молоді завжди була у центрі уваги Ради Європи, особливо уваги Директорату у справах молоді та спорту і Конгресу місцевих та регіональних влад Ради Європи.

Європейська Хартія про участь молодих людей у місцевому та регіональному житті є особливим інструментом, який використовується для заохочення участі молоді на місцевому і регіональному рівні. Хартію було прийнято Конгресом місцевих та регіональних влад Ради Європи у травні 2003 року. У документі представлені конкретні ідеї та інструменти, які можуть бути використані на регіональному та місцевому рівні тими, хто залучений до процесів сприяння участі молоді – молодими людьми, молодіжними організаціями, місцевими органами влади.

Хартія складається з трьох частин, пов'язаних між собою і присвячених різним аспектам участі молоді на місцевому рівні.

Перша частина Хартії є оглядом різних стратегій, систематизованих за секторами, і пропонує низку конкретних заходів, які можуть сприяти залученню молоді:

- політика щодо спорту, дозвілля та громадського життя (наприклад, підтримка заходів, що організовуються і здійснюються молодіжними об'єднаннями та організаціями, молодіжними групами або місцевими центрами тощо);
- політика, спрямована на підвищення зайнятості молоді та боротьбу з безробіттям (створення місцевих центрів зайнятості тощо);
- міське середовище і середовище проживання, житлова політика та транспорт (підтримка ініціатив щодо розвитку транспорту, спрямованих на надання транспортних послуг у сільській місцевості; розробка місцевих механізмів надання молодим людям допомоги щодо отримання житла тощо);

- політика у сфері освіти і професійної підготовки, що сприяє участі молоді (забезпечення постійного врахування позиції учнів і учнівських об'єднань підчас розробки шкільних програм, проектів тощо);
- політика мобільності та обмінів (заохочення молоді, шкіл і молодіжних організацій до активної участі в міжнародних обмінах та мережах);
- політика у сфері охорони здоров'я (розробка і створення інституційного механізму для проведення консультацій між молодими людьми, їхніми організаціями та іншими групами, які пов'язані з питаннями соціального забезпечення і зміцнення здоров'я тощо);
- політика ґендерної рівності (сприяння освітній політиці, спрямованій на усунення нерівності шляхом реалізації та оцінювання заходів, які створюють рівні можливості тощо);
- спеціальна політика для сільської місцевості (надання підтримки активно діючим у сільській місцевості молодіжним і громадським організаціям тощо);
- політика доступу до культури (сприяння політиці, яка створює умови для реалізації потенціалу молоді у культурній сфері тощо);
- політика щодо боротьби з насиллям і злочинністю (сприяння створенню низки проектів, які підтримують ненасильницькі методи і толерантність тощо);
- антидискримінаційна політика (внесення до шкільних програм освітніх компонентів, які розвивають міжрелігійний діалог, повагу до інших культур, нетерпимість до расизму і дискримінації тощо);
- політика щодо сексуального життя: сприяння організаціям та службам, які надають інформацію щодо взаємовідносин і статевого життя тощо);
- політика доступу до прав і законності (розповсюдження інформації про соціальні права молоді тощо).

Друга частина Хартії надає особливої уваги ідеям та інструментам, які можуть бути використані місцевою владою для збільшення участі молоді. Зазначені ідеї та інструменти пов'язуються з конкретними галузями, у яких участь молоді може бути використана найбільш ефективно.

- **Галузь 1:** навчання щодо участі молоді.
- **Галузь 2:** інформування молоді.
- **Галузь 3:** сприяння участі молоді за допомогою інформаційних і комунікаційних технологій.
- **Галузь 4:** сприяння участі молоді у роботі ЗМІ.
- **Галузь 5:** заохочення молоді до волонтерства.
- **Галузь 6:** підтримка молодіжних проектів та ініціатив.
- **Галузь 7:** сприяння розвитку молодіжних організацій.
- **Галузь 8:** сприяння участі молоді у громадських організаціях і політичних партіях.

У третій частині Хартії, про яку йдеться, викладено рекомендації щодо залучення молоді до місцевих організацій або об'єднань.

У цій частині Хартії наголошується на необхідності обов'язкового створення на регіональному та місцевому рівнях молодіжних структур, які репрезентуватимуть точки зору молоді. У документі підкреслюється, що остаточна організаційно-правова форма участі молоді має обиратися відповідно до орієнтації на місцеві потреби. Однак у будь-якому випадку основною її метою має бути формування партнерства між молоддю і місцевою владою та забезпечення можливості молоді бути залученою до процесів прийняття рішень щодо неї.

Молодь може брати участь за допомогою молодіжних рад, молодіжних парламентів, молодіжних форумів, а місцеві органи влади повинні надавати формальним і неформальним структурам, які забезпечують участь молоді, необхідні приміщення, фінансову, організаційно-матеріальну і технічну підтримку.

Загальний перелік форм участі молоді

Політичні: голосування, участь у виборах, членство у політичній партії, раді при партії тощо.

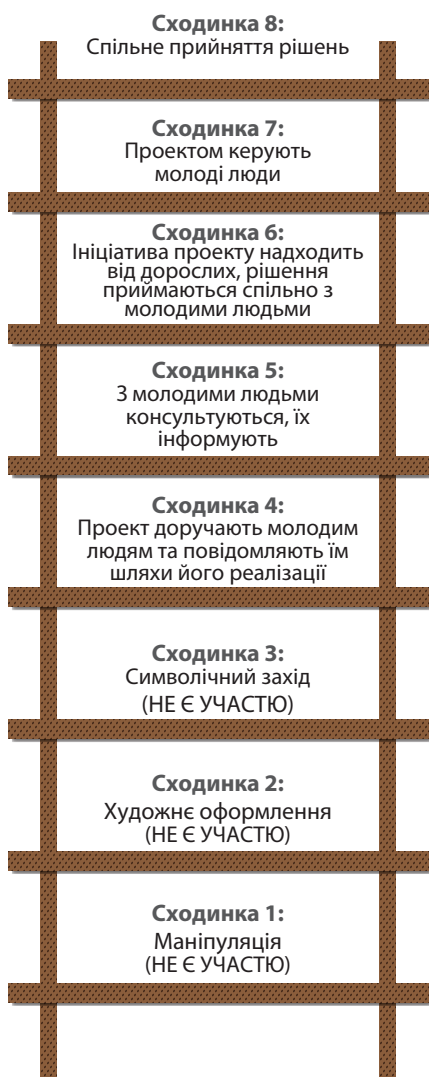
Консультативні та дорадчі: молодіжні ради, молодіжні парламенти, молодіжні форуми, комітети, консультації, наради, робочі групи тощо.

Громадські: волонтерство, громадська робота, участь у НУО, різні форми репетиторства тощо.

Електронні: збір і підпис звернень, петицій, обговорення та редагування документів тощо.

Універсальні: демонстрації, пікети, кампанії, бойкоти, збори підписів тощо.

Малюнок 11. ДРАБИНА УЧАСТІ – Пояснення



Сходинка 8: Спільне прийняття рішення. Проекти чи ідеї пропонуються молодими людьми, яких дорослі запрошують для участі у процесі ухвалення рішення як партнерів.

Сходинка 7: Проектами керують молоді люди. Можуть запрошуватися дорослі, щоб забезпечити необхідну підтримку, але проект може бути виконаний і без їхнього втручання.

Сходинка 6: Ініціатива проекту надходить від дорослих, рішення приймаються спільно з молодими людьми. Ініціатива проекту надходить від дорослих, але молоді люди запрошуються як рівнозначні партнери, щоб разом з дорослими приймати рішення й розподіляти обов'язки.

Сходинка 5: З молодими людьми консультуються, їх інформують. Дорослі керують проектами, молоді люди висловлюють поради та пропозиції, а їх інформують про те, як такі пропозиції сприяють прийняттю остаточних рішень і досягненню мети.

Сходинка 4: Проект доручають молодим людям і повідомляють їм про його реалізацію. Проектом керують дорослі, молодих людей запрошують виконати ролі або завдання в межах проекту, водночас вони пізнають, який вплив вони насправді мають у проекті.

Сходинка 3: Символічний захід (токенізм). У межах проекту між молодими людьми розподіляють ролі, але вони ніяк не впливають на прийняття рішень. Створюється помилкове враження (навмисно або ненавмисно), що молоді люди беруть участь у проекті, але фактично вони не мають можливості впливати на те, що і як їм робити.

Сходинка 2: Художнє оформлення. Молоді люди необхідні для участі у проекті, щоб представити молоді як групу, яка користується меншими правами. Вони не грають ніякої вагомості ролі (окрім створення

За матеріалами: Hart, R., Children's participation from tokenism to citizenship, UNICEF Innocenti Research Centre, Florence, 1992

ефекту присутності). Інакше кажучи, у проєкті або організації молодь висувають на передній план, щоб її можна було легко помітити. Тобто молодь використовують як своєрідний елемент «художнього оформлення» необхідної картини.

Сходінка 1: Маніпуляція. Молодих людей запрошують взяти участь у проєкті, але вони ніяк не впливають на прийняття рішення і його кінцевий результат. Фактично їхня присутність потрібна для досягнення інших цілей, наприклад, для перемоги на виборах до місцевих органів влади, для формування позитивної репутації установи або для отримання додаткових грошових коштів від установ, які підтримують участь молоді.

МІЖСЕКТОРАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО: ПОНЯТТЯ І МЕХАНІЗМИ

Міжсекторальна співпраця (синоніми – міжсекторальне співробітництво, крос-секторний підхід, інтегрований підхід) є однією із сучасних вимог до ефективної молодіжної політики будь якого рівня.

Міжсекторальна молодіжна політика (ММП) – свідомо і структурована політика у молодіжному секторі з метою налагодження скоординованої співпраці з іншими секторами з питань молоді та послуг для неї. Одним з базових принципів ММП є залучення самих молодих людей до цих процесів.

Джерело: Lasse Siurala, A European framework for youth policy, 2006.

Мінімальний пакет можливостей і досвіду ММП:

1. Для забезпечення успішної інтеграції молодих людей у суспільство питання, що пов'язані з молоддю, потребують координації у ключових політичних областях на національному, регіональному та місцевому рівнях. Ключовими сферами молодіжної політики є: освіта і навчання; зайнятість і ринок праці; здоров'я; житло; дозвілля. Крім цього, важливе значення для молоді мають також сектори соціального захисту, сім'ї і кримінального правосуддя.
2. Для регуляції міжсекторальної молодіжної політики в ключових областях політики потрібні механізми координації та втручання на національному і місцевому рівнях. До їх числа, насамперед, належать такі механізми й елементи:
 - план реалізації молодіжної політики;
 - орган або особа, відповідальна за міжсекторальну співпрацю у питаннях молоді;
 - адміністративні можливості реалізації координації;
 - можливості представлення молоді: молодіжна рада або парламент, молодіжні слухання чи панелі тощо;
 - інші засоби, що дають молоді можливість бути почутою: дослідження, опитування, інформаційні кампанії тощо.

Джерело: Lasse Siurala, A European framework for youth policy, 2006.

У документі Європейського молодіжного форуму «11 індикаторів молодіжної політики» вказується, що одним з індикаторів є «Міжвідомча співпраця». Динамічна і всебічна молодіжна політика має враховувати різні потреби молоді в усіх сферах суспільного життя. У процесі розробки молодіжної політики необхідно застосовувати міжсекторальний підхід. Відповідальність і співпраця мають розподілятися між різними профільними міністерствами (молоді, спорту, освіти, культури, оборони, охорони здоров'я, транспорту, праці, сільського господарства тощо). Одним із можливих способів забезпечення міжвідомчої співпраці є створення міждержавних комітетів з розробки, реалізації та моніторингу молодіжної політики.

Міжсекторальна молодіжна політика має **інтегрований характер**. Під цим поняттям мають

на увазі практичну реалізацію міжсекторального характеру молодіжної політики шляхом включення питань молоді до планів діяльності різних відомств.

Молодіжна політика є не тільки певною кількістю акцій, що спрямовані на молодь і проводяться різними секторами, а, насамперед, свідомою і структурованою міжгалузєвою політикою в молодіжній сфері та інших секторах на основі координації надання послуг для молоді та залучення самої молоді до цих процесів.

Малюнок 12.



Джерело: Lasse Siurala, A European framework for youth policy, 2006.

МОЛОДІЖНА РОБОТА: ПОНЯТТЯ ТА МЕТА

Молодіжна робота – комплексна цілеспрямована робота з молоддю, яка має для неї добровільний характер, та спрямована на активну громадянську позицію молоді й сприяє інтеграції молодих людей у суспільство.

Молодіжна робота може здійснюватися в молодіжних організаціях, інших групах молоді, на місцевому і регіональному рівні, здійснювати та/або фінансувати молодіжні послуги.

Якість молодіжної роботи можна підвищити, зокрема, в процесі неформальної освіти, перепідготовки молодіжних працівників у сегменті залучення молоді до суспільно корисної праці.

Джерело: Lasse Siurala, A European framework for youth policy, 2006.

Характеристики молодіжної роботи

Основна мета молодіжної роботи – надання можливості молодим людям самим будувати своє майбутнє. Молодіжна робота є поєднанням і концентрацією заходів економічного, політичного, законодавчого, соціального, культурного, освітнього характеру, що здійснюються з молоддю і для молоді. Все частіше, молодіжна робота включає також спортивні заходи та надання послуг для молоді.

Молодіжна робота відноситься до сфери «позашкільного» навчання та діяльності, найбільш часто пов'язується з неформальним або інформальним навчанням. Загальні цілі молодіжної роботи – це інтеграція та включення молодих людей у суспільство.

Вона також може спрямовуватися на сприяння особистій автономії та соціальної зрілості

молодої людини. Молодіжна робота пов'язана як із системою соціального забезпечення, так і з освітою.

У значній частині країн світу вона регулюється законодавством та управляється державними службовцями на загальнодержавному і місцевому рівні.

Форми роботи з молоддю, що склалися у різних країнах, відрізняються одна від одної. Так, хоча, з одного боку, ця робота й визнається, підтримується і фінансуються органами державної влади багатьох європейських країн, з іншого боку, в інших країнах вона має невизначений статус, де залишається абсолютно волонтерською діяльністю.

Те, що в одних країнах реалізується у вигляді роботи традиційних молодіжних працівників – будь то професіонали чи добровольці, – у інших може здійснюватися консультантами, громадою чи родиною, а в багатьох місцях взагалі не здійснюватися.

Сьогоднішні труднощі державних систем забезпечення доступу до освіти і ринку праці призвели до переорієнтації молодіжної роботи на подолання наслідків безробіття, недоступності освіти, маргіналізації та соціальної ізоляції молоді. Все частіше діяльність молодіжних працівників перетинається зі сферою соціальних послуг, виконує функції, які раніше виконувала державна система соціального забезпечення. Таким чином, сьогодні молодіжна робота спрямовується у таких напрямках як освіта, працевлаштування, соціальна допомога, проживання, мобільність, кримінальне правосуддя, охорона здоров'я, а також на більш традиційні сфери – залученість молоді, культурна діяльність, дозвілля та спорт.

Найчастіше молодіжну роботу спрямовано не на всю молодь, а на конкретні групи молоді, такі, наприклад, як молодь із соціально неблагополучних районів, молоді мігранти, включаючи біженців та осіб, які шукають притулку, молодь певної релігійної конфесії.

Джерело: P. Lauritzen Internal working paper, Council of Europe, Strasbourg, 2006 and repeated in A short glossary of terms in youth policy and youth work, 2011.

Молодіжна робота в Україні: характер та форми

Україна не має нормативно зафіксованого визначення молодіжної роботи. Поняття «молодіжний працівник» або «людина, яка працює з молоддю» мають лише описове визначення і використовуються неурядовими організаціями.

Практичну роботу з молоддю в Україні здійснюють багато фахівців (в тому числі, спеціалісти відділів молоді та спорту, тренери), але офіційно визнаними професіоналами, які працюють з молоддю (тобто людьми, які мають спеціальну освіту) наразі є лише шкільні вчителі, педагоги позашкільних установ, психологи навчальних закладів, соціальні педагоги і соціальні працівники.

Педагогів та соціальних працівників готують на кваліфікаційному рівні бакалаврів і магістрів у педагогічних ліцеях або університетах. Диференціація соціальної роботи і соціальної роботи з молоддю.

Робота з молоддю в Україні сприймається через призму уявлень про *соціальну роботу, діяльність НДО та волонтерство*.

Соціальна робота з молоддю

До 2011 р. виконання усього комплексу соціальної роботи з молоддю на загальнодержавному рівні було покладено на окрему установу, яка протягом багатьох років постійно змінювала свою назву: Український державний центр соціальних служб для молоді, Державний центр соціальних служб для молоді, Державна соціальна служба для сім'ї, дітей та молоді.

Одним із базових законів, який регулює роботу з молоддю, є Закон України «Про соціальну

роботу з сім'ями, дітьми та молоддю».

Зазначений Закон визначає соціальну роботу з сім'ями, дітьми і молоддю як «діяльність уповноважених органів, підприємств, організацій та установ, що здійснюють соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю, а також фахівців із соціальної роботи та волонтерів, яка спрямована на соціальну підтримку сімей, дітей та молоді, забезпечення їхніх прав і свобод, поліпшення якості життєдіяльності, задоволення інтересів та потреб».

Цей Закон також визначає такі основні поняття: оцінка потреб, соціальне інспектування, соціальна профілактика, соціальна реабілітація, соціальний супровід.

Суб'єктами соціальної роботи з сім'ями, дітьми та молоддю є органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, центри соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді та їх спеціалізовані формування; служби у справах дітей; фахівці з соціальної роботи з сім'ями, дітьми та молоддю; об'єднання громадян, добровільні, релігійні організації; юридичні та фізичні особи, які надають соціальні послуги сім'ям, дітям та молоді; волонтери у сфері соціальної роботи з сім'ями, дітьми та молоддю.

Практичне виконання завдань щодо соціальної роботи з молоддю здійснюється мережею центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, яка передбачає існування обласних, міських, районних, у тому числі сільських і селищних, структур відповідної спрямованості.

Сферами здійснення соціальної роботи з сім'ями, дітьми і молоддю є громадська, економічна, освітня, виховна, культурна, оздоровча діяльність.

До складу корпусу законів, який є правовою базою роботи з молоддю в Україні, входять:

- Закон «Про молодіжні та дитячі громадські організації»;
- Закон «Про попередження насильства в сім'ї»;
- Закон «Про охорону дитинства»;
- Закон «Про державну допомогу сім'ям з дітьми» тощо.

Діяльність НДО

Закон України «Про молодіжні та дитячі громадські організації» визначає молодіжні громадські організації (МГО) як об'єднання громадян віком від 14 до 35 років, метою яких є здійснення діяльності, спрямованої на задоволення та захист їхніх законних соціальних, економічних, творчих, духовних та інших спільних інтересів.

Державна підтримка молодіжних і дитячих громадських організацій здійснюється в таких формах: інформування про державну політику щодо дітей та молоді; надання методичної та організаційної допомоги з питань соціального становлення і розвитку молоді та дітей; сприяння створенню підприємств, установ і організацій, які надають послуги молоді та дітям або сприяють зайнятості молоді; виділення грантів організаціям всеукраїнського рівня.

Органи центральної і місцевої влади під час формування бюджетів зобов'язані передбачати кошти для підтримки проектів МГО та залучати їх до реалізації державних програм щодо дітей і молоді.

Волонтерство

До 2009 року волонтерство в Україні мало законодавче підґрунтя лише у сфері соціального обслуговування і регламентувалося Законом України «Про соціальні послуги». У «Положенні про волонтерську діяльність у сфері надання соціальних послуг», затвердженому Постановою КМУ, волонтерська діяльність визначалася як «добровільна неприбуткова діяльність, спрямована на надання допомоги особам, які опинилися у важкій життєвій ситуації та потребують

допомоги збоку, і сприяє самореалізації волонтера».

Згідно із цим актом сфери застосування волонтера зводилися до надання соціально-побутових (придбання продуктів і промислових товарів, готування їжі, прання, ремонт тощо) та певною мірою, соціокультурних послуг (читання книг, організація дозвілля тощо).

У 2011 році було прийнято Закон України «Про волонтерську діяльність». Він дещо звузив можливості індивідуального волонтерства, посилив акцентування уваги на волонтерських організаціях, але не розширив бачення міжнародного і європейського вимірів волонтерства.

Зокрема Законом волонтерська діяльність визначається як «добровільна, безкорислива, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами та волонтерськими організаціями шляхом надання волонтерської допомоги».

Волонтерська організація, згідно із цим Законом, – юридична особа, яка здійснює свою діяльність без мети одержання прибутку. Волонтерська організація забезпечує залучення волонтерів для надання ними волонтерської допомоги шляхом укладання з ними договорів про провадження волонтерської діяльності».

Зазначений Закон визначає такі напрями здійснення волонтерської діяльності:

- надання волонтерської допомоги соціально незахищеним верствам населення;
- здійснення догляду за хворими, інвалідами, самотніми;
- надання допомоги громадянам, які постраждали внаслідок стихійного лиха, екологічних, техногенних та інших катастроф;
- надання допомоги особам, які через свої фізичні або інші вади обмежені в реалізації своїх прав і законних інтересів;
- проведення заходів, пов'язаних з охороною навколишнього природного середовища, збереженням культурної спадщини;
- сприяння проведенню заходів національного та міжнародного значення, що пов'язані з організацією масових спортивних, культурних та інших видовищних і громадських заходів.

Детальніше із законами можна ознайомитися за посиланнями:

Закон України «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю» від 21.11.2001 р. № 2558-III

Посилання: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2558-14>

Закон України «Про соціальні послуги» 19.06.2003 р. № 966-IV

Посилання: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/966-15>

Закон України «Про волонтерську діяльність», 19.04.2011 р. № 3236-VI

Посилання: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3236-17>

Закон України «Про молодіжні та дитячі громадські організації» від 1.12.1998 р. № 281-XIV

Посилання: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/281-14>

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Молодь в умовах становлення Незалежності України (1991-2011 рр.): щорічна доповідь Президенту України, Верховній Раді, Кабінету Міністрів України про становище молоді в Україні/М-во освіти і науки, молоді та спорту, Державний інститут розвитку сімейної та молодіжної політики; [редкол.: О. В. Белишев (голова) та ін.]. – К., 2011. – 316 с.
2. Молодіжна політика в Україні. Висновки Команди міжнародних оглядачів Ради Європи. Видавництво Ради Європи, Страсбург, 2013. – 188 с.
3. A short glossary of terms in youth policy and youth work. Youth Policy Backpack, Croatian Youth Network, Zagreb, 2011. – 14 p.
4. Assessing practices for using indicators in fields related to youth. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pjp-eu.coe.int/documents/1017993/2354313/ECORYS_Final_Report.pdf/17c2f24d-e10f-41d9-9b60-e10ef5f8330c
5. Borenko Yaryna. Reviews on youth policies and youth work in Ukraine. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.academia.edu/1252963/Review_on_youth_policy_and_youth_work_in_Ukraine
6. Finn Yrjar Denstad. Youth policy manual: How to develop a national youth strategy. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pjp-eu.coe.int/documents/1017981/7110707/YP_Manual_pub.pdf/7b17e1e6-e8b6-4041-902e-3b3ad0973c45
7. Have Your Say! Manual on the revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.coe.int/t/dg4/youth/Source/Resources/Publications/Have_your_say_en.pdf
8. Siurala L. A European framework for youth policy/Lasse Siurala, Directorate of Youth and Sport Council of Europe Publishing, Strasbourg, 2006. – 57 p.
9. Sutcliffe Sophie, Court Julius. Evidence-Based Policymaking: What is it? How does it work? What relevance for developing countries? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.odi.org/resources/docs/3683.pdf>
10. Unesco's contribution: Empowering youth through national policies, Published by the UNESCO, Section for Youth of the Bureau of Strategic Planning, Paris, 2004. – 40 p.
11. Uniting 4 Development. The United Nations Inter-agency Network on Youth Development. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.un.org/esa/socdev/.../youth/un-iany.pdf
12. Youth and Youth Policy in Ukraine: social and demographic aspects. – К.: Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the NAS of Ukraine, 2010. – 238 с.
13. Youth policy review. Final report/David Rivett and the Center for Social Expertise of the Institute of Sociology of NAS of Ukraine others, UNICEF, Ukraine, Kyiv, 2010. – 97 p.

МОДУЛЬ 2
«СОЦІАЛЬНЕ ЗАМОВЛЕННЯ, КОНКУРС
ПРОЕКТІВ ТА ІНШІ МЕХАНІЗМИ
ФІНАНСУВАННЯ З ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ.
ПАРТНЕРСТВО МІЖ ДЕРЖАВНИМИ ТА
НЕДЕРЖАВНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ»

Методологія тренінгового модуля
«Соціальне замовлення, конкурс проектів та інші механізми
фінансування з державного бюджету.
Партнерство між державними та недержавними організаціями»

Розробила тренер: Савчук Катерина, магістр соціальної роботи

Мета тренінгу – допомогти учасникам тренінгу більш ефективно реалізовувати соціальні програми, спрямовані на розв’язання актуальних проблем у сфері молодіжної політики.

Учасники: спеціалісти управління обласного рівня, які є відповідальними за реалізацію молодіжної політики, фахівці районних/міських відділів молоді та спорту, активісти неурядових організацій та органів студентського самоврядування.

Тривалість тренінгу: 4 години.

Знання і навички, що отримуються під час тренінгу: сутність та особливості реалізації конкурсу соціальних проектів і конкурсу на виконання соціального замовлення, національні та світові практики партнерства між державними і недержавними організаціями, навички розробки рекомендацій щодо розвитку партнерства на регіональному/локальному рівнях.

Таблиця 7. ЗМІСТ

Тривалість	Назва вправи/Зміст
ТЕМА 1: ПАРТНЕРСТВО МІЖ ДЕРЖАВНИМИ ТА НЕДЕРЖАВНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	
10 хвилин	Вправа «Механізми міжсекторного партнерства»
35 хвилин	Вправа «Взаємодія заради партнерства»
ТЕМА 2: СОЦІАЛЬНЕ ЗАМОВЛЕННЯ ТА КОНКУРС СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ ЯК МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ З ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ	
30 хвилин	Вправа «Соціальне замовлення, конкурс соціальних проектів та державні субсидії як механізми фінансування з державного бюджету: сутність та поняття»
10 хвилин	Дискусія «Можливості застосування конкурсу соціальних проектів та соціального замовлення в діяльності «Молодіжного працівника».
20 хвилин	Вправа «Громадське обговорення пріоритетів конкурсу соціальних проектів»
15 хвилин	Вправа «Як організувати конкурс соціальних проектів? Як взяти у ньому участь? Інструкція до застосування»
30 хвилин	Вправа «Як організувати конкурс на виконання соціального замовлення? Як взяти у ньому участь? Інструкція до застосування»
40 хвилин	Вправа «Розробка завдання на виконання соціального замовлення»
20 хвилин	Вправа «Укладання договору»
20 хвилин	Вправа «Світові практики фінансової підтримки діяльності недержавних організацій»
30 хвилин	Вправа «Стежина розвитку партнерства між державними та недержавними організаціями»
15 хвилин	РЕФЛЕКСІЯ ДНЯ

ОСНОВНА ЧАСТИНА

ВПРАВА «МЕХАНІЗМИ МІЖСЕКТОРНОГО ПАРТНЕРСТВА»

Мета: ознайомити учасників з різними механізмами міжсекторального партнерства.

Завдання: сформувати в учасників загальне поняття щодо міжсекторальної співпраці.

Орієнтовна тривалість вправи: 10 хв.

Хід проведення: Тренер робить коротку презентацію механізмів міжсекторного партнерства, використовуючи презентацію Power Point.

Матеріал для тренера

Міжсекторне партнерство – це конструктивна співпраця між суб'єктами владного, комерційного і некомерційного секторів, що передбачає об'єднання ресурсів та ризиків у процесі вирішення соціально-значущих для відповідної адміністративно-територіальної одиниці завдань.

Типологія механізмів міжсекторного партнерства:

1. До **конкурсних механізмів** належить співпраця, організована в межах проведення різних конкурсів. До цієї групи належать механізми соціального замовлення, конкурсу проектів, конкурсу авторських варіативних програм та ін.
2. Специфікою/особливістю **соціально-технологічних механізмів** є використання соціальних технологій (ноу-хау), створених заново, або адаптації успішного зарубіжного досвіду. Ця технологія вигідно відрізняється ефективністю використання коштів та якістю результатів від інших технологій чи підходів, які застосовувались державними структурами. До цієї групи механізмів належать: хосписи, прийомні сім'ї, спеціальні моделі соціалізації дітей-інвалідів, розумово відсталих дітей, нові підходи до реабілітації осіб, які зловживають алкоголем та наркотиками, концепція реабілітаційного простору для неповнолітніх групи ризику та ін.
3. **Організаційно-структурні механізми** характеризуються тим, що влада спільно з НДО чи/або бізнесом, які діють на одній території, утворює нову організаційну структуру (як правило, юридичну особу). Цій структурі делегується частина функцій щодо вирішення соціально значущих завдань через залучення громадян і громадських об'єднань за фінансової підтримки з боку влади та/або бізнесу. Приклад: центри соціального партнерства.
4. Створення нової структури (часто зі статусом юридичної особи) спільними зусиллями влади та НДО характеризує тип **організаційно-структурних механізмів**. До процедурних механізмів відносяться спеціальні угоди, які визначають формат взаємодії НДО та органів влади протягом певного періоду. До них також відносяться законодавчі норми, круглі столи, координаційні та громадські ради.
5. До **комплексних чи комбінованих механізмів** належать технології, які поєднують у собі характеристики, як мінімум, двох із зазначених вище механізмів. До них можуть бути віднесені: фонди розвитку громад, ярмарки соціальних проектів НДО та послуг.

ВПРАВА «ВЗАЄМОДІЯ ЗАРАДИ ПАРТНЕРСТВА»

Мета: ознайомити учасників з основними етапами побудови партнерських взаємовідносин.

Завдання: надати учасникам можливість наочно побачити і особисто відчутти необхідність взаємодії та партнерства для вирішення як особистісних проблем, так і проблем громади.

Орієнтовна тривалість вправи: 35 хв.

Хід проведення: Вправа виконується у декілька етапів.

Перший етап: Тренер роздає кожному учаснику по дві надувні кульки, пропонує надути їх та зав'язати. Після того, як усі виконають завдання, тренер ставить питання:

- Чи складно було впоратися із завданням самостійно?
- Чи звернулися ви по допомогу до сусіда?
- Чи вдалося домовитися щодо допомоги один одному?
- Які висновки можна зробити?

Проміжний висновок тренера: Навіть для виконання такого нескладного завдання дехто потребував взаємодії один з одним та партнерської домовленості для його виконання.

Другий етап: На цьому етапі тренер пропонує учасникам уявити, що їхні кульки – це дві конкретні проблеми громади, які кожен бажає вирішити.

До уваги тренера: варто наголосити, що як проблеми, так і громади, можуть бути різноманітними. До прикладу: хтось бачить проблему у тому, що у їхньому районі відсутні гуртки для дітей, а хтось – у тому, що у їхньому будинку не працює ліфт чи відсутнє освітлення на вулиці тощо.

Тренер пропонує кожному підписати свої кульки маркерами та позначити на них проблему (у довільній формі: малюнок, ключове слово тощо).

Далі тренер просить кожного озвучити зазначені проблеми.

Третій етап: Тренер пропонує учасникам вийти разом зі своїми «кульками-проблемами» на середину кімнати та, по команді тренера, підкинути їх догори.

Завдання: протягом 45 секунд утримати свої кульки у повітрі, увесь час підштовхуючи їх вгору.

Через 45 секунд тренер дає команду: «Стоп». Кожен ловить ті кульки, які не впали (свої чи кульки своїх колег). Ті, що впали, піднімати не потрібно.

Тренер запитує учасників:

- Чи легко було утримати саме свої кульки?
- Чи заважали вам інші учасники? Чи допомагали?
- Чи траплялося так, що ви підбивали не свої кульки?
- Як ви ставилися до тих, хто допомагав утримувати ваші кульки?
- Чому не вдалося врятувати всі кульки?

Далі тренер пропонує всім подивитися на кульки, які впали – це ті проблеми, які не вдалося вирішити.

До уваги тренера: Тренеру варто підняти декілька кульок і визначити разом з учасниками, чиї та які проблеми «впали у прірву».

Тренер пропонує учасникам проаналізувати, чому ж так вийшло, ставить питання:

- Що заважало вам утримати свої кульки?
- Як Ви думаєте, Ви могли б упоратися краще?

Далі тренер дає учасникам 5 хвилин на те, щоб розробити систему, завдяки якій можна утримати всі кульки подалі від підлоги протягом 45 секунд. Можна працювати усією групою разом, або об'єднатися в малі групи, або застосувати будь-який інший творчий підхід.

Четвертий етап: Учасники мають ще одну спробу протягом 45 сек. утримати кульки, використовуючи власний сценарій партнерства.

Можливо, що результатом стане менша кількість кульок, які впали, а можливо, ця спроба не буде більш вдалою. Кожен варіант розвитку вправи варто обговорити з учасниками.

П'ятий етап: Тренер пропонує усі кульки скласти у кімнаті, а самим учасникам стати колом. Тренер передає учасникам клубок з ниток і просить їх перекидати клубок один одному, обов'язково залишаючи у себе ниточку та одночасно з тим додаючи закінчення фрази: «Партнерство – це...» (наприклад, «партнерство – це співпраця», «партнерство – це допомога», «партнерство – це чесність, – незалежність, – рівноправ'я тощо).

Після закінчення (коли висловляться усі учасники), має створитися «павутиння» з ниток. Тренер запитує учасників:

- Що, на вашу думку, може символізувати утворена «сітка»?
- Чи можемо ми вважати, що утворили «мережу партнерства»?
- У чому таке партнерство нам може допомогти?

Далі тренер кидає на утворену сітку кульки учасників. Як правило, більшість кульок утримується на нитках, що символічно може означати те, що взаємодія учасників та їхнє партнерство допомогло більшості кульок не впасти, а залишитися у «громаді учасників», і це може означати, що проблеми, зазначені на кульках, будуть розглянуті громадою і вирішені, на відміну від тієї ситуації, коли кожен діяв самостійно і хаотично.

До уваги тренера: Для проведення цього етапу варто використовувати товсті нитки, щоб сплетене «павутиння» із ниток змогло утримати кульки.

На завершення вправи, тренер просить учасників висловити свої думки з приводу того, що відбувалося під час вправи, та сформулювати власні висновки.

Бажані висновки до вправи:

- Взаємодія має бути ефективною.
- Для налагодження партнерства важливо домовитися.
- Партнерство не можливе без взаємодії.
- У партнерстві важливо почути кожного.
- При вирішенні проблем важливо об'єднувати ресурси.

ВПРАВА «СОЦІАЛЬНЕ ЗАМОВЛЕННЯ, КОНКУРС СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ, ТА ДЕРЖАВНІ СУБСИДІЇ ЯК МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ З ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ: СУТНІСТЬ ТА ПОНЯТТЯ»

Мета: ознайомлення із сутністю механізмів державного фінансування діяльності недержавних організацій: соціального замовлення, конкурсу соціальних проектів, державних субсидій.

Завдання: надати учасникам інформацію щодо таких механізмів фінансування з державного бюджету як соціальне замовлення та конкурс соціальних проектів, державні субсидії.

Орієнтовна тривалість вправи: 30 хв.

Хід проведення: На основі порівняльної таблиці, наведеної у роздаткових матеріалах, тренер визначає ключові характеристики механізму соціального замовлення, конкурсу соціальних проектів та бюджетних субсидій, відмінності між ними.

ДИСКУСІЯ НА ТЕМУ: «МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОНКУРСУ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ І СОЦІАЛЬНОГО ЗАМОВЛЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ МОЛОДІЖНОГО ПРАЦІВНИКА»

Мета: з'ясувати можливості застосування конкурсу соціальних проектів і соціального замовлення в діяльності молодіжного працівника.

Завдання: визначити спільно з учасниками проблеми/питання у сфері молодіжної політики, які можуть бути вирішені за допомогою соціального замовлення та конкурсу соціальних проектів.

Орієнтовна тривалість вправи: 10 хвилин.

Хід проведення: Тренер пропонує учасникам у трійках відповісти на питання, наведені нижче, і обговорити отримані відповіді.

Запитання:

- Які проблеми у сфері молодіжної політики можуть бути вирішені за допомогою соціального замовлення?
- Які проблеми у сфері молодіжної політики можуть бути вирішені за допомогою конкурсного відбору проектів, програм, заходів?

Під час презентації ідей учасники тренінгу визначають, вірно чи невірно були обрані механізми фінансування для реалізації тієї чи іншої ідеї.

ВПРАВА «ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ КОНКУРСУ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ»

Мета: ознайомити учасників з механізмами організації громадського обговорення конкурсу соціальних проектів.

Завдання: сформувати в учасників навички проведення громадського обговорення пріоритетів конкурсу соціальних проектів.

Орієнтовна тривалість вправи: 20 хв.

Хід проведення:

Тренер об'єднує учасників у 3 групи:

Група № 1. Представники недержавних організацій.

Група № 2. Фахівці, науковці, експерти.

Група № 3. Представники органів виконавчої влади, депутатський корпус.

Тренер просить кожну з груп обрати, найважливішу, з їхньої точки зору проблему, визначити її сутність та важливість. Обґрунтувати, чому ця проблема потребує оперативного вирішення. Далі проводиться громадське обговорення кожної з визначених проблем, група № 3 приймає рішення.

Обговорення результатів справи.

ВПРАВА «ЯК ОРГАНІЗУВАТИ КОНКУРС СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ? ЯК ВЗЯТИ У НЬОМУ УЧАСТЬ? ІНСТРУКЦІЯ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ»

Мета: засвоєння знань та навичок організації соціальних проектів та участі в їх реалізації.

Завдання: надати учасникам інформацію щодо особливостей реалізації конкурсу соціальних проектів, обговорити переваги і недоліки, визначити перспективи розвитку на регіональному/місцевому рівнях.

Орієнтовна тривалість справи: 15 хв.

Тренер подає матеріал інтерактивної міні-лекції «Як організувати і провести конкурс проектів для фінансової підтримки інститутів громадянського суспільства» (*розгорнутий матеріал міні-лекції див. у інформаційному додатку до модуля*).

Орієнтовні питання для обговорення:

- Які аспекти інформації були незрозумілими?
- Які сильні сторони реалізації розглянутого механізму? Які слабкі?

Наскільки поширеною є практика реалізації конкурсу соціальних проектів у Вашому регіоні?

Наскільки реально розвивати розглянутий механізм на вашому рівні? Чи може допомогти Вам у цьому отримана інформація?

ВПРАВА «ЯК ОРГАНІЗУВАТИ КОНКУРС НА ВИКОНАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАМОВЛЕННЯ? ЯК ВЗЯТИ У НЬОМУ УЧАСТЬ? ІНСТРУКЦІЯ ДО ЗАСТОСУВАННЯ»

Мета: засвоєння знань та навичок щодо організації конкурсу на виконання соціального замовлення та участі в його реалізації.

Завдання: надати учасникам інформацію щодо особливостей реалізації конкурсу на виконання соціального замовлення, обговорити переваги та недоліки, визначити перспективи розвитку на регіональному місцевому рівнях.

Орієнтовна тривалість справи: 30 хв.

Хід проведення:

Тренер представляє учасникам матеріал інтерактивної міні-лекції «Порядок реалізації технології соціального замовлення» (розгорнутий матеріал міні-лекції див. у інформаційному додатку до модуля).

Орієнтовні питання для обговорення:

- Які аспекти інформації були незрозумілими?
- Які сильні сторони реалізації механізму, що розглядався? Які слабкі?

Наскільки поширеною є практика реалізації конкурсу на виконання соціального замовлення у Вашому регіоні?

Наскільки реально розвивати механізм, що розглядався, на вашому рівні? Чи може допомогти Вам у цьому отримана інформація?

ВПРАВА «РОЗРОБКА ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАМОВЛЕННЯ»

Мета: ознайомити учасників з технологією постановки завдань, пов'язаних з виконанням соціального замовлення.

Завдання: засвоєння учасниками тренінгу основних вимог до розробки завдань щодо соціального замовлення та їх оптимальної структури.

Орієнтовна тривалість вправи: 40 хв.

Хід проведення:

Тренер об'єднує учасників у 3 групи та пропонує кожній групі розробити завдання на виконання соціального замовлення (конкретної соціальної послуги). Групи презентують свої напрацювання.

Обговорення:

- Що було найлегшим в процесі розробки?
- Що було найскладнішим?

ВПРАВА «УКЛАДАННЯ ДОГОВОРУ»

Мета: ознайомити учасників з вимогами до укладання договору та технологіями його підготовки.

Завдання: надати учасникам тренінгу знання щодо сутності договору як особливого юридичного документа, способів його оформлення та ухвалення.

Орієнтовна тривалість вправи: 20 хв.

Хід проведення:

Тренер об'єднує учасників у 3 групи та пропонує кожній групі розробити договір щодо спільного виконання певного виду роботи. Відповіді учасники фіксують на аркушах паперу (A4). Тренер звертає увагу, що на папері мають бути прописані чіткі положення. Під час презентації результатів роботи учасники тренінгу зачитують лише те, що написано, без додавання коментарів.

Завдання для роботи груп:

- скласти договір про умови користування ванною між господарями 2-кімнатної квартири та студентами-квартирантами;
- скласти договір між батьками і дітьми про утримання у квартирі собаки;
- скласти договір між колегами про умови користування чайником та посудом для чаювання;
- скласти договір між подружжям щодо розподілу сімейного бюджету;
- скласти договір між батьками і дітьми про прибирання у квартирі тощо.

Після обговорення, групи презентують розроблені договори. Інші групи можуть ставити уточнюючі запитання.

Обговорення:

- Які основні результати виконання вправи?

ВПРАВА «СВІТОВІ ПРАКТИКИ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ ДІЯЛЬНОСТІ НЕДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ»

Мета: ознайомлення з основними світовими практиками підтримки діяльності недержавних організацій.

Завдання: ознайомити учасників зі світовими практиками фінансової підтримки діяльності недержавних організацій та обговорити можливості їх впровадження в молодіжну політику на рівні учасників.

Орієнтовна тривалість вправи: 20 хв.

Тренер робить короткий огляд світових практик фінансової підтримки діяльності недержавних організацій, використовуючи презентацію у форматі Power Point і матеріали міні-лекції «Соціальне замовлення та конкурс соціальних проєктів: світові практики» (розгорнутий матеріал міні-лекції див. у інформаційному додатку до модуля).

Орієнтовні питання для обговорення:

- Чи дізналися ви щось нове?
- Які переваги і недоліки оглянутих механізмів?
- Які з механізмів були б корисними в українській молодіжній політиці? Чому?

ВПРАВА «СТЕЖИНА РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСТВА МІЖ ДЕРЖАВНИМИ І НЕДЕРЖАВНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ»

Мета: ознайомлення з основними напрямками партнерства між державними й недержавними організаціями.

Завдання: надати учасникам можливість розробити рекомендації щодо розвитку партнерства між державними та недержавними організаціями на регіональному/місцевому рівнях, визначити власну готовність щодо впровадження розроблених рекомендацій.

Орієнтовна тривалість вправи: 30 хв.

Хід проведення:

Перший етап. Тренер об'єднує учасників у 4 групи і пропонує кожній групі розробити рекомендації щодо покращення та розвитку партнерства між державними і недержавними організаціями. Відповіді учасники фіксують на кольорових аркушах у формі сліду ноги.

До уваги тренера! Під час роботи груп тренер може зосередити увагу учасників на таких,

визначальних для розвитку партнерства, факторах: наявність законодавства, що регулює міжсекторальну взаємодію; рівень інституційного розвитку кожного із секторів; рівень інформованості представників секторів про діяльність інших секторів у сфері молодіжної роботи; доступність і відкритість інформації; наявність інтересу до взаємодії та готовність проявити ініціативу.

Після обговорення, групи презентують свої напрацювання, викладають кольорові аркуші із записами рекомендацій у вигляді «стежини розвитку партнерства».

Тренер підсумовує результати вправи і заохочує учасників висловити свою позицію щодо таких запитань:

Що Ви можете змінити у своїй роботі або поточній діяльності заради розвитку партнерства між державними і недержавними організаціями?

- Чи готові Ви це зробити? Скільки часу і сил Ви можете цьому приділити?
- Що може завадити цьому?

РЕФЛЕКСІЯ ДНЯ

Мета: визначення оптимальних способів забезпечення взаємодії між учасниками спільних соціальних проектів.

Завдання: отримати зворотний зв'язок з учасниками щодо тем, які розглядалися.

Орієнтовна тривалість вправи: 15 хв.

Хід проведення:

Тренер звертає увагу учасників на плакат, на якому записані незакінчені речення. І пропонує учасникам закінчити їх:

- Сьогодні я навчився (навчилася) ...
- Я дізнався (дізналася) ...
- Я знайшов (знайшла) підтвердження тому, що ...
- Був здивований (здивована) тим, що ...
- Найбільш корисним для мене було ...

Заключне слово тренера.

ДОДАТОК 1

Додаткова інформація для тренера

«Законодавство та нормативно-правова база, що регулюють механізм виконання соціального замовлення, конкурсу соціальних проєктів»

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (Ст. 26, 34, 43) визначає повноваження міських, районних і обласних рад щодо затвердження цільових програм відповідних адміністративно-територіальних одиниць, а також повноваження виконавчих органів міських рад щодо питань соціального захисту населення.

Закон України «Про місцеві державні адміністрації» (Ст. 23) визначає повноваження районних, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій у галузі соціального забезпечення і соціального захисту населення.

Закон України «Про волонтерську діяльність» регулює відносини, пов'язані з провадженням волонтерської діяльності, особливості правового статусу волонтерів і волонтерських організацій.

Бюджетний кодекс України (Гл. 12-16) визначає загальні засади складання, затвердження, виконання і звітності щодо місцевих бюджетів, розмежування видатків між місцевими бюджетами, засади надання міжбюджетних трансфертів.

Цивільний кодекс України (Гл. 47-53, 63, 82) встановлює загальні положення щодо зобов'язань, договорів, надання послуг, відшкодування шкоди.

Господарський кодекс України (Гл. 4-13) визначає загальні засади здійснення господарської діяльності, зокрема суб'єктів господарювання – юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців.

Податковий кодекс України (Ст. 157 і Ст. 197) встановлює особливості оподаткування неприбуткових установ організацій (у тому числі в частині діяльності, пов'язаної з наданням соціальних послуг), особливості оподаткування операцій з надання соціальних послуг.

Закон України «Про громадські об'єднання», Закон України «Про свободу совісті та релігійні організації» і Закон України «Про благодійництво та благодійні організації» визначають засади діяльності громадських, релігійних і благодійних організацій.

Пряма згадка про необхідність розвивати конкурсні механізми залучення інститутів громадянського суспільства, в тому числі механізм соціального замовлення, міститься в Стратегії державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні, затвердженій указом Президента України від 24.03.2012 р. № 212/2012.

План заходів щодо реалізації у 2013 році Стратегії державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні, затверджений указом Президента України від 25.06.2013 р. № 342/2013, також визначає завдання щодо впровадження механізму державного замовлення для громадських і благодійних організацій та удосконалення конкурсної процедури з визначення отримувачів фінансової допомоги для реалізації проєктів (програм, заходів).

12 жовтня 2011 р. Кабінет Міністрів України своєю постановою № 1049 (із змінами, внесеними постановами Кабміну від 05.12.2011 р. № 1373 та від 11.07.2013 р. № 562) затвердив Порядок проведення конкурсу з визначення програм (проєктів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка.

Порядок, визначений для організаторів конкурсів проєктів, в якості яких виступають центральні чи місцеві органи виконавчої влади, що є розпорядниками бюджетних коштів та/або

відповідальними виконавцями бюджетних програм. Цей порядок рекомендовано також для використання органами місцевого самоврядування під час конкурсного відбору найкращих проектів інститутів громадянського суспільства, які реалізуються з використанням коштів місцевих бюджетів.

Цією Постановою регулюється надання фінансової підтримки виключно громадським об'єднанням зі статусом юридичної особи і творчим спілкам. Фінансування благодійних і релігійних організацій, органів самоорганізації населення цією Постановою не передбачається.

Дія зазначеного Порядку не поширюється і на випадки надання фінансової підтримки за рахунок бюджетних коштів всеукраїнським фізкультурно-спортивним товариствам, громадським організаціям фізкультурно-спортивного спрямування, для виконання програм і здійснення заходів аерокосмічного профілю серед дітей та молоді, а також всеукраїнським громадським організаціям інвалідів, ветеранів та їх спілкам, підтримки підприємств та організацій невиробничої сфери УТОГ і УТОС, а також підприємств та об'єднань зазначених товариств, які спрямовують бюджетні кошти на утримання власних соціально-культурних підрозділів, національним творчим спілкам та їх регіональним осередкам.

Запровадження механізму соціального замовлення для посилення конкуренції серед суб'єктів, що надають соціальні послуги, і стимулювання підвищення якості таких послуг передбачено Стратегією реформування системи надання соціальних послуг, затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 08.08.2012 р. № 556-р.

Закон України «Про соціальні послуги» визначає основні поняття, принципи і організаційно-правові засади у сфері надання соціальних послуг. Зокрема, згаданим Законом передбачено, що місцеві органи виконавчої влади і органи місцевого самоврядування шляхом збирання, узагальнення та аналізу інформації про становище і життєві обставини особи або соціальної групи, оцінювання впливу послуг на процес подолання складних життєвих обставин визначають потреби щодо соціальних послуг, їх видів і обсягів та забезпечують їх надання, у т. ч. шляхом соціального замовлення за рахунок коштів, передбачених для фінансування соціальних послуг.

Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» (Ст. 8) врегулює загальні питання запровадження державних соціальних нормативів у сфері надання соціальних послуг. Такі державні нормативи встановлюються для визначення розмірів державних гарантій соціальної підтримки осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах.

Постановою Кабінету Міністрів України від 29.04.2013 р. № 324 затверджено Порядок здійснення соціального замовлення за рахунок бюджетних коштів. Цей Порядок визначає, згідно із Законом України «Про соціальні послуги», механізм формування, виконання і фінансування соціального замовлення соціальних послуг недержавними суб'єктами за рахунок бюджетних коштів, а також організацію та проведення конкурсів із залучення таких коштів. У разі, якщо вартість закупівлі соціальних послуг дорівнює або перевищує розмір, встановлений частиною першою статті 2 Закону України «Про здійснення державних закупівель» (100 тис. грн.), соціальне замовлення здійснюється не згідно з Порядком, а відповідно до зазначеного Закону.

Окремі питання соціального замовлення врегульовані актами Кабінету Міністрів України:

- постанова від 14.11.2012 р. № 1039 «Про затвердження критеріїв діяльності суб'єктів, що надають соціальні послуги»;
- постанова від 14.01.2004 р. № 12 «Про порядок надання платних соціальних послуг та затвердження їх переліку»;
- постанова від 09.04.2005 р. № 268 «Про затвердження Порядку регулювання тарифів на платні соціальні послуги».

Поряд з цим, низку питань, пов'язаних з соціальним замовленням, врегульовано актами спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади – наказами Мінсоцполітики. До таких актів слід, зокрема, віднести наказ Мінсоцполітики від 27.07.2004 р. № 165 «Про затвердження Критеріїв оцінки конкурсних пропозицій про залучення бюджетних коштів для надання соціальних послуг» і наказ Мінсоцполітики від 16.05.2012 р. № 282 «Про затвердження Порядку розроблення державного стандарту соціальної послуги», наказ Мінсоцполітики від 03.09.2012 р. № 537 «Про затвердження Переліку соціальних послуг, що надаються особам, які перебувають у складних життєвих обставинах і не можуть самостійно їх подолати».

Наказами Мінсоцполітики також затверджені державні стандарти окремих соціальних послуг. У державному стандарті тієї чи іншої соціальної послуги чітко прописано низку вимог, згідно з якими потрібно організувати діяльність соціальної служби і процес надання соціальної послуги.

Державні стандарти соціальних послуг є інструкцією надавачам для планування організації діяльності з надання соціальних послуг (зокрема й для формування соціального замовлення).

Інформаційний додаток до модуля «Соціальне замовлення, конкурс проектів та інші механізми фінансування з державного бюджету. Партнерство між державними та недержавними організаціями»

Зміст

Соціальне замовлення і конкурс соціальних проектів як механізми фінансування з державного бюджету: сутність та поняття.

У чому відмінність між соціальним замовленням та конкурсом соціальних проектів?

Як організувати та провести конкурс проектів для фінансової підтримки інститутів громадянського суспільства.

Порядок реалізації технології соціального замовлення.

Як обґрунтувати потреби жителів регіону (району, міста чи села) в соціальних послугах?

Соціальне замовлення та конкурс соціальних проектів: світові практики.

СОЦІАЛЬНЕ ЗАМОВЛЕННЯ І КОНКУРС СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ ЯК МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ З ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ: СУТНІСТЬ І ПОНЯТТЯ

Реалізація державних, регіональних і місцевих програм, спрямованих на вирішення пріоритетних проблем у гуманітарній та соціальній сферах, може здійснюватися із залученням недержавних організацій і приватних підприємців за допомогою двох організаційно-фінансових механізмів:

- 1) формування та розміщення замовлення на надання соціальних послуг;
- 2) конкурсний відбір проектів, заходів чи програм, що відповідають завданням політики держави (соціальної, молодіжної тощо) та пропонують конкретні шляхи їх вирішення.

Розглянемо сутність і специфіку кожного з них.

Існує декілька підходів до розуміння сутності поняття «соціальне замовлення».

У більшості європейських країн використовується термін «соціальне контракування». Він означає фінансову підтримку організацій громадянського суспільства щодо надання соціальних послуг найбільш вразливим і маргіналізованим верствам населення на рівні громади.

У країнах СНД (Білорусь, Казахстан) термін «соціальне замовлення» використовується у значенні економіко-правової форми реалізації державних планів і програм, спрямованих на задоволення соціальних потреб громадян, що забезпечена бюджетним фінансуванням та заснована на договірних засадах між органами влади і суб'єктами господарювання різної форми власності та підпорядкованості. Формами реалізації механізму соціального замовлення можуть бути: закупівля соціальних послуг, фінансування соціальних проектів, ваучери та ін. (див. малюнок 13).



В Україні «соціальне замовлення» визначають як засіб регулювання діяльності у сфері надання соціальних послуг шляхом залучення на договірній основі суб'єктів господарювання для задоволення потреб щодо соціальних послуг, визначених місцевими органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування (Закон України «Про соціальні послуги»).

Соціальне замовлення реалізовується шляхом закупівлі органами влади соціальних послуг у організацій, які їх надають. Покупець (розпорядник бюджетних коштів) здійснює відбір найкращого постачальника послуг (включаючи некомерційні організації та індивідуальних підприємців) на конкурсних засадах.

Предметом соціального замовлення виступає сформоване замовником технічне завдання (специфікація) на надання соціальних послуг, яке включає конкретні стандарти необхідних соціальних послуг, очікувані результати (позитивні зміни у отримувачів послуг), розрахунок максимальної вартості надання послуг.

Реалізація соціального замовлення забезпечується договірною основою взаємовідносин замовника і постачальника.

Соціальне замовлення – це новий механізм вирішення соціальних проблем у країні, який відрізняється від традиційної системи бюджетного утримання постачальників послуг (підвідомчих установ соціального обслуговування). На сьогодні він краще, ніж інші механізми, дає змогу одержувати найбільш якісні соціальні послуги за найменшу можливу вартість бюджетних коштів.

Основними завданнями соціального замовлення є:

- комплексне й ефективне вирішення соціально значущих проблем області, міста, села і задоволення потреб їх жителів;
- раціональне використання бюджетних коштів у процесі вирішення суспільно значущих проблем області, міста, села;
- підвищення ефективності та адресності соціальної політики органів влади;
- розвиток і підтримка нових форм соціальних послуг;
- залучення додаткових ресурсів некомерційних та інших організацій, а також громадян до процесів вирішення суспільно значущих проблем;
- просування конкуренції між виконавцями соціального замовлення і підвищення якості соціальних послуг, створення ринку надання соціальних послуг.

Закупівлі соціальних послуг оптимальні в таких випадках:

- коли замовник точно знає, яка саме послуга йому потрібна для вирішення певної соціальної проблеми, а також тоді, коли йому потрібні гарантія якості та обсягу наданих послуг;
- за умови нездатності або недостатньої компетентності потенційних отримувачів послуг самостійно обрати постачальника послуги (наприклад, послуг щодо реабілітації «важких»

підлітків, людей з обмеженими фізичними можливостями або допомоги психічно хворим людям);

- коли потрібні послуги екстреного або спонтанного характеру (наприклад, послуги у формі телефону довіри або надання допомоги жертвам домашнього насильства).

Конкурс на виконання соціального проекту (програми, заходів) – це прозорий і конкурентний вибір отримувача цільових коштів (безповоротної фінансової допомоги) для здійснення суспільно корисних проектів згідно із договором (угодою). Так званий ґрантовий механізм.

Предметом замовлення у цьому випадку є соціальний проект, який являє собою унікальну сукупність скоординованих завдань і заходів, спрямованих на досягнення певної соціально значущої мети згідно з визначеними термінами початку та закінчення, витратами і параметрами виконання.

Цей механізм спрямовано на підтримку і апробацію нових соціальних технологій вирішення тих чи інших соціальних проблем, які визначаються організатором конкурсу в межах конкурсних номінацій. Тут замовник шукає нові способи вирішення проблеми (наприклад, «Вирішення проблем алкоголізму і наркоманії»), іноді навіть не формує самостійно завдання на конкретні послуги, а дає свободу дій учасникам конкурсу щодо визначення абсолютно нової, поки що невідомої йому самої проблеми (номінація «Бачимо соціальну проблему – можемо вирішити!»).

Цей механізм також використовується в тих випадках, коли виникає проблема не зовсім чітких стандартів якості наданих послуг або складно розрахувати всі витрати на надання таких послуг, тобто коли стандарти на соціальні послуги не описані централізовано. З цієї причини значно простіше описати попередні критерії з надання певної послуги та організувати ґрантовий конкурс, ніж розробити повну докладну специфікацію для реалізації механізму соціального замовлення.

У конкурсі соціальних проектів так зване технічне завдання формується у вигляді рамкових вимог до проектів, що розробляються у межах конкурсної номінації. Потім організатор конкурсу, проводячи відбір проектів, вирішує, чи бажає він бачити певний проект у ролі технічного завдання до ґрантового договору.

Практика проведення конкурсів соціальних проектів свідчить, що проект не може забезпечити стійкість надання послуг, але є хорошим засобом для пошуку нових способів вирішення тієї чи іншої соціальної проблеми.

Таким чином, застосування конкурсу проектів є оптимальним у таких випадках:

- надання послуг разового характеру;
- пошук нових, інноваційних способів вирішення соціальної проблеми;
- наявність труднощів у замовника щодо визначення характеру необхідних послуг та/або їх вартості. Наприклад, вирішення завдань з профілактики/попередження соціальних проблем, розвитку культури, сприяння інноваціям у освіті дуже важко конкретизувати у вигляді готового переліку заходів. Тут необхідно спиратися на пропозиції, проекти, програми тих, хто цими завданнями буде безпосередньо займатися.

У ЧОМУ ВІДМІННІСТЬ МІЖ СОЦІАЛЬНИМ ЗАМОВЛЕННЯМ І КОНКУРСОМ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ?

Досвід свідчить, що, проводячи конкурси щодо визначення виконавця соціального замовлення, їх організатори часто не до кінця розуміють управлінські відмінності між цим типом конкурсу і конкурсом соціальних проектів (так званої грантової підтримки проектів).

Для того, щоб продемонструвати ці відмінності, розглянемо **один приклад з повсякденного життя**: *Повертаючись додому з роботи, Ви хочете придбати на вечерю яку-небудь їжу. Ви не знаєте, що конкретно має опинитися у Вашій сумці, хоча деякі «параметри» уявляєте собі цілком чітко (наприклад, їжі повинно вистачити на всіх членів Вашої родини, це має бути щось м'ясне і т. д.). По дорозі додому Ви заходите до кількох магазинів і вибираєте те, що Вам сподобалося і що є доступним з огляду на Ваш гаманець. У результаті серед Ваших покупок можуть опинитися і «палка» ковбаси, і в'ялена риба, і навіть який-небудь, взятий «на пробу», продукт з незрозумілою назвою, який спочатку навіть «гіпотетично» не входив у Ваші плани, але був таким загадковим і мав такий привабливий вигляд, коли Ви його вперше побачили, що не купити його Ви просто не змогли. Можливо, він так Вам сподобається, що все життя Ви харчуватиметеся саме ним. Крім того, Ви не дуже поспішаєте додому і можете зайти ще в гості до родичів, адже знаєте, що Ваші домашні з голоду не вмирають, вечеряти у певний час у Вашій сім'ї не прийнято і зайві година-дві ролі не зіграють».*

Наступного разу, прямуючи до магазину, Ви можете абсолютно чітко уявляти, що конкретно повинні купити. Наприклад, пельмені «Міські» з м'яса молодих бичків (потрібно взяти 1 кг), а заправити їх потрібно неодмінно улюбленим для всієї сім'ї майонезом «Квітковий» (1 пакет), адже саме таку вечерю Ви обіцяли вранці своїм домашнім, причому вечерю призначену на певний час. Це змушує Вас не переключатися на всілякі малознайомі продукти харчування, і, якщо в першому магазині згаданих пельменів та майонезу знайти не вдалося, Ви, ніде не затримуючись, прямуєте до іншого магазину, що поруч з Вашим будинком.

Тепер поглянемо, які елементи для наведених двох випадків є спільними, а якими елементами вони відрізняються один від одного. Загальним, об'єднуючим є визначеність «тематики» та адресність Вашої діяльності. Ви чітко уявляєте собі, що маєте купити саме їжу (нехай і яку-небудь), Ви йдете за конкретною маркою пельменів і майонезу. Крім того, Ви йдете саме до продовольчих магазинів, а не на пошту. До того ж, у обох випадках можете бути обмежені тією чи іншою сумою коштів.

Різниця полягає в тому, що у першому випадку якась їжа не має чітких і повних якісно-кількісних характеристик, а в іншому – навпаки, наявні вичерпні характеристики. Крім того, Ви знаєте, що за кілограм «конкретних» пельменів Ви не захочете заплатити більше тієї ціни, яку бачили вчора в магазині поруч з роботою, тоді як у першому випадку Ви обмежені лише загальною сумою, яку розумно витратити на одну сімейну вечерю. І нарешті, у другому випадку Ви жорстко обмежені у часі (вечера повинна відбутися у певний час).

Екстраполюючи цей побутовий приклад на сферу тематики нашого тренінгу, можна сказати, що в першому випадку ми маємо справу з реалізацією проекту із забезпечення якою-небудь їжею сімейної вечері з відносно широкими часовими межами (сьогодні ввечері), а в другому – з реалізацією замовлення щодо забезпечення тієї ж самої вечері конкретними продуктами, у конкретній кількості та у конкретний час.

Таким чином, принциповою різницею між конкурсом соціальних проектів і конкурсом на виконання соціального замовлення є ступінь конкретизації того, за що організатор конкурсу має намір заплатити гроші.

Як правило, у конкурсі проектів технічне завдання для учасників конкурсу обмежується тема-

тикою проектів, вираженою в конкурсній номінації, та короткому описі того, на що мають бути спрямовані проекти (*у папці учасників див. матеріал «Приклад визначення переліку цілей та пріоритетних завдань»*). Також вказується максимальна тривалість проектів і максимальна сума фінансування одного проекту. В конкурсах соціальних проектів часто використовується принцип часткового фінансування. Наприклад, обов'язковою умовою участі у проекті є залучений з інших джерел внесок учасника у розмірі не менше 25% загального бюджету проекту. Такими засобами можуть бути власні кошти учасника, гранти зарубіжних фондів, благодійні пожертвування бізнесу тощо як у грошовій, так і в натуральній формах.

У конкурсі щодо визначення виконавця соціального замовлення, навпаки, технічне завдання максимально конкретизовано (*у папці учасників див. матеріал «Макет соціальної послуги»*). Воно включає в себе:

- точне визначення категорії, кількості, а в деяких випадках і конкретних отримувачів послуг;
- точне визначення типів послуг та їх кількісних характеристик;
- кількість, тривалість і періодичність надання послуг;
- результати надання послуг;
- параметри набору (вибору) отримувачів послуг;
- максимальну вартість послуг.

Таким чином, якщо давати визначення конкурсів соціальних проектів і конкурсів на виконання соціального замовлення як певним «проектам», то у першому випадку автором проекту є учасник конкурсу, який складає його, орієнтуючись на проблему, визначену організатором, а у другому випадку автор проекту – сам організатор конкурсу, який пропонує учасникам конкурсу реалізувати складений ним проект.

Конкурс соціальних проектів і конкурс на виконання соціального замовлення мають різні управлінські функції.

Основними управлінськими функціями конкурсу соціальних проектів є підтримка діяльності того чи іншого типу організацій, з'ясування соціальних проблем, розвиток нових технологій, вирішення «старих» і «нових» соціальних проблем.

Основною управлінською функцією конкурсу на виконання соціального замовлення є підвищення якості та результативності надання соціальних послуг, залучення недержавних суб'єктів до цього процесу, а також оптимізація бюджетних витрат. При цьому абсолютно неважливо, якого типу організація буде виконувати замовлення – громадська чи приватна.

ЯК ОРГАНІЗУВАТИ І ПРОВЕСТИ КОНКУРС ПРОЕКТІВ ДЛЯ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Постановою Кабінету Міністрів України від 12.11.2011 р. № 1049 затверджено «Порядок проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка».

Порядок орієнтовано на організаторів конкурсів проектів, в якості яких виступають центральні або місцеві органи виконавчої влади, що є розпорядниками бюджетних коштів та/або відповідальними виконавцями бюджетних програм. Цей порядок рекомендовано також для використання органам місцевого самоврядування під час конкурсного відбору найкращих проектів інститутів громадянського суспільства, які реалізуються з використанням коштів місцевих бюджетів.

Цією постановою регулюється надання фінансової підтримки виключно громадським об'єднанням зі статусом юридичної особи та творчим спілкам (zareєстрованим не пізніше, ніж

за два роки до оголошення конкурсу). Фінансування благодійних і релігійних організацій, органів самоорганізації населення цією постановою не передбачається.

Дія цього Порядку не поширюється і на випадки надання фінансової підтримки за рахунок бюджетних коштів всеукраїнським фізкультурно-спортивним товариствам, громадським організаціям фізкультурно-спортивного спрямування, для виконання програм і здійснення заходів аерокосмічного профілю серед дітей та молоді, а також всеукраїнським громадським організаціям інвалідів, ветеранів та їх спілкам, підтримки підприємств і організацій невинробничої сфери УТОГ і УТОС, а також підприємств і об'єднань зазначених товариств, які спрямовують бюджетні кошти на утримання власних соціально-культурних підрозділів, національним творчим спілкам та їх регіональним осередкам.

Практичний коментар. Фінансова підтримка інститутів громадянського суспільства (далі – ІГС) не є безумовним обов'язком держави щодо простого утримання ІГС. Критерієм отримання підтримки є не потреба ІГС у коштах для забезпечення власних адміністративних витрат, а здатність ІГС ефективно вирішувати соціальні проблеми.

Проведення конкурсу соціальних проектів здійснюється в кілька етапів (див. схему – «ШПАР-ГАЛКА для «молодіжного» працівника: як організувати та провести конкурс проектів для фінансової підтримки інститутів громадянського суспільства»). Розглянемо практичні аспекти кожного з етапів.

Згідно з Порядком проведення конкурсу, цілі та пріоритетні завдання конкурсу є складовими оголошення про конкурс, а саме – конкурсної документації.

Цілі та пріоритетні завдання мають відповідати загальнодержавним та/або регіональним програмам; на реалізацію таких цілей і пріоритетних завдань повинні спрямовуватися програми (проекти, заходи), що подаються для участі у конкурсі.

Практичний коментар. Наразі в Україні існують такі практики визначення пріоритетних завдань конкурсів:

- цілі та пріоритетні завдання конкурсів відтворюють завдання, визначені загальнодержавними та/або регіональними програмами;
- завдання визначаються самостійно структурним підрозділом органу державної влади чи місцевого самоврядування, який відповідає за розподіл коштів;
- структурний підрозділ, який відповідає за розподіл коштів, узгоджує пріоритети конкурсу із заступником керівника або ж із керівником органу державної влади чи місцевого самоврядування;
- до визначення пріоритетних завдань залучається громадськість (публічне громадське обговорення, вивчення громадської думки);
- визначенню пріоритетів передують дослідження потреб цільової групи.

Порядок проведення конкурсу передбачає необхідність визначення в оголошенні про конкурс граничного обсягу фінансування за рахунок бюджетних коштів програм (проектів, заходів).

Практичний коментар. В оголошенні про проведення конкурсу доцільно надавати інформацію як щодо загального обсягу коштів, які розподіляються у межах конкурсу, так і щодо граничного обсягу фінансування одного проекту. Такого підходу дотримується більшість приватних організацій-грантодавців. Встановлення граничного обсягу фінансування однієї пропозиції сприятиме збалансованому розподілу коштів.

Згідно з п. 3 Порядку, конкурс проводиться після прийняття державного (місцевого) бюджету на відповідний бюджетний період. Таким чином, визначення дати початку прийому конкур-

сних пропозицій залишається на розсуд організатора конкурсу.

Датою початку конкурсу є дата оприлюднення оголошення про конкурс, яким відкривається прийом конкурсних пропозицій.

Однією з основних проблем системи державної фінансової підтримки ІГС протягом попередніх років був пізній розподіл коштів. Так, конкурси могли відбуватися у квітні-травні, а переможці змушені були реалізовувати річні проекти за півроку або навіть менше.

Це було пов'язано із затримками під час ухвалення державного і місцевих бюджетів та з необхідністю щорічного перезатвердження порядків використання коштів.

Практичний коментар. Визначаючи дату початку конкурсу необхідно враховувати таке:

Необхідність надання достатнього часу для ефективного і вчасного виконання проектів ІГС. Варто зауважити, що виконання проектів зможе розпочатися не пізніше ніж через 2 місяці після оголошення про проведення конкурсу. Слід враховувати втрати часу, необхідного для прийому конкурсних пропозицій, визначення переможців конкурсу та укладання з ними угод.

Тривалість та інші характеристики періоду, протягом якого планується безпосереднє виконання завдань проекту, має відповідати пріоритетним завданням конкурсу. Наприклад, літні табори неможливо провести взимку, а розвиток студентського самоврядування краще не проводити під час літніх канікул.

Наявні бюджетні практики, зокрема висока вірогідність недофінансування бюджету та вимоги щодо закриття рахунків наприкінці бюджетного року, ускладнюють реалізацію проектів протягом останніх місяців року.

Організатор конкурсу оприлюднює оголошення про проведення конкурсу і вимоги до конкурсної пропозиції, організовує прийом конкурсних пропозицій та надання консультацій потенційним учасникам конкурсу.

Оголошення про проведення конкурсу і вимоги до конкурсної пропозиції оприлюднюються не пізніше ніж за 30 днів до завершення прийому документів на веб-сайті замовника та в інший прийнятний спосіб. Це можуть бути:

- суспільно-політичні та громадські веб-сайти і популярні у громадському секторі інтернет-ресурси («Ресурсний центр ГУРТ» <http://gurt.org.ua>; «Громадський простір» <http://civic.ua/news/>);
- тематичні інтернет-розсилки або гул-групи (які саме розсилки можуть бути найбільш корисними – варто уточнити ІГС, які працюють у межах тематики конкурсу);
- друковані засоби масової інформації;
- публічні презентації тощо.

З тим, яким має бути оголошення про проведення конкурсу, можна ознайомитися на веб-сайтах організаторів конкурсів та прочитати у посібнику «Як провести конкурс проектів для фінансової підтримки громадських організацій та творчих спілок».

У конкурсній пропозиції мають надаватися:

- заява про участь у конкурсі, складена за формою, що затверджена організатором конкурсу, засвідчена підписом керівника або уповноваженої особи інституту громадянського суспільства і скріплена його печаткою (у разі наявності);
- копії свідоцтва про реєстрацію і статуту (положення) інституту громадянського суспільства, скріплені його печаткою (у разі наявності);
- копія рішення органу державної податкової служби про включення інституту громадянського суспільства до Реєстру неприбуткових установ і організацій;
- копії податкових звітів інституту громадянського суспільства за попередні два роки;
- опис і кошторис витрат, необхідних для виконання програми (реалізації проекту, заходу),

- за формою, що затверджена організатором конкурсу;
- листи-підтвердження від інших інститутів громадянського суспільства, залучених до виконання програми (реалізації проекту, заходу);
- інформація про діяльність інституту громадянського суспільства, зокрема про досвід виконання програм (реалізацію проектів, заходів) протягом останніх двох років за рахунок бюджетних коштів та інших джерел фінансування, про джерела фінансування інституту громадянського суспільства, його матеріально-технічну базу і кадрове забезпечення.

З різними формами документів можна ознайомитися на веб-сайтах організаторів конкурсів або у посібнику «Як провести конкурс проектів для фінансової підтримки громадських організацій та творчих спілок».

Вибір переможців конкурсу здійснюється на основі затверджених процедур.

Конкурс проводиться у два етапи. На першому етапі конкурсна комісія розглядає конкурсні пропозиції щодо їх відповідності технічним вимогам, на другому етапі проводиться відкритий захист конкурсних пропозицій учасниками конкурсу.

До складу конкурсної комісії входять представники організатора конкурсу, голова (уповноважений представник) громадської ради, утвореної при організаторові конкурсу, представники інститутів громадянського суспільства, наукових установ і фахівці відповідно до тематики конкурсу.

Конкурсна комісія оцінює конкурсні пропозиції критеріями, наданими в таблиці 8.

Таблиця 8.

№	Критерій	Що оцінюється
1.	Відповідність зазначеним у конкурсній документації цілям і пріоритетним завданням	Наскільки конкурсна пропозиція відповідає тим цілям та завданням, на реалізацію яких повинні спрямовуватися програми (проекти, заходи), що надані для участі у конкурсі? Тобто фактично оцінюється те, наскільки пропонувана діяльність відповідає пріоритетам самого конкурсу.
2.	Відповідність запланованих заходів програми (проекту, заходу) поставленій меті програми (проекту, заходу). Очікувана результативність програми (проекту, заходу)	Вагомість і значущість очікуваних результатів та можливість досягнення очікуваних результатів завдяки запропонованій діяльності. При цьому треба брати до уваги те, наскільки логічно пов'язані між собою поставлені завдання програми (проекту, заходу) і очікувані результати. Визначення таких результатів має корелюватися з метою та завданнями програми, проекту, заходу. Крім того, треба брати до уваги, що результати можуть бути кількісними і якісними, а також можуть бути результати-продукти (наприклад, кількість виданих брошур, кількість навчених жінок, кількість людей, які отримують послуги тощо) та результати-наслідки (кількість працевлаштованих людей, що пройшли навчання на тренінгах, рівень задоволеності якістю послуг у результаті створення центру надання послуг тощо). Результати можуть бути короткостроковими – їх можна виміряти і оцінити одразу після завершення реалізації програми (проекту, заходу), а також довгостроковими, тобто такими, що проявляються через певний час після завершення реалізації програми (проекту, заходу). Отже, оцінюючи проект за цим критерієм, член конкурсної комісії визначає, якою мірою проект (програма, захід) забезпечить вирішення проблеми, на розв'язання якої він спрямований. Оцінка проекту має відображати як вагомість очікуваних результатів, так і якість (конкретність, зрозумілість, логічність) їх формулювання.

№	Критерій	Що оцінюється
3.	Рівень кадрового і матеріально-технічного забезпечення, необхідного для виконання програми (реалізації проекту, заходу), досвід діяльності у відповідній сфері	<p>Наскільки громадська організація, творча спілка має або спроможна залучити достатньо підготовлений персонал, консультантів, експертів, які забезпечать якісну реалізацію програми (проекту, заходу)?</p> <p>Чи має громадська організація, творча спілка необхідну сукупність практично засвоєних знань, навичок, компетенцій, а також знань відповідної проблематики, галузі, цільової аудиторії, які забезпечуватимуть якісну реалізацію програми (проекту, заходу)?</p> <p>Чи має ІГС досвід виконання проектів подібної тематики та/або роботи з відповідною цільовою аудиторією?</p> <p>Чи має ІГС матеріально-технічні засоби, необхідні для реалізації проекту (офісну техніку тощо)?</p>
4.	Спроможність громадської організації, творчої спілки продовжувати виконання програми (реалізацію проекту, заходу) або здійснювати подібні заходи після припинення фінансової підтримки	<p>Наскільки очікувані результати реалізації програми (проекту, заходу) є фінансово та організаційно життєздатними?</p> <p>Наскільки громадська організація, творча спілка забезпечить сталість очікуваних результатів після закінчення бюджетного фінансування?</p>

Переможцями конкурсу визнаються ті конкурсні пропозиції, які набрали найвищий бал порівняно з іншими, а кількість таких переможців визначається залежно від загального обсягу коштів, який розподіляється у цьому конкурсі. З переможцями конкурсу укладаються договори про виконання проектів, програм і заходів.

Згідно з Порядком проведення конкурсу, переможець конкурсу зобов'язаний подавати організаторові конкурсу кварталний та підсумковий звіти.

Практичний коментар. Варто наголосити на тому, що вимоги до звіту мають бути доведені до виконавця проектів не пізніше, ніж на стадії підписання договору. Це дасть виконавцю можливість забезпечити збирання інформації, необхідної для підготовки звіту, протягом усього періоду реалізації програми (проекту, заходу).

Організатор конкурсу проводить моніторинг виконання проектів, визначає результативність реалізації проектів.

Інформація про всі проекти, що реалізуються, повинна оприлюднюватися на веб-сайті організатора конкурсу.

Таблиця 9. Шпаргалка для «молодіжного» працівника:
як організувати і провести конкурс проектів щодо фінансової підтримки інститутів громадянського суспільства
(згідно з постановою КМУ від 12 жовтня 2011 р. № 1049)

<p>1. ПІДГОТОВКА ДО ПРОВЕДЕННЯ КОНКУРСУ – (організатор конкурсу):</p>	<p>1.1. Визначення цілей та пріоритетних завдань конкурсу</p>	<p>1.2. Підготовка і затвердження конкурсної документації (форми заяви та опису проекту для учасників конкурсу). <i>Доцільно також об'єднати форми звітів для всіх навісних проектів та дозвортів</i></p>	<p>1.3. Формування складу конкурсної комісії</p>	<p>1.4. Підготовка та підписання наказу щодо проведення конкурсу. <i>Неважко доцільно визначити дату початку та кінця завантаження, оголошення про проведення конкурсу і конкурсну документацію, а також склад конкурсної комісії</i></p>	<p>1.5. Оприлюднення оголошення про проведення конкурсу</p>	<p>1.6. Надання консультацій для потенційних учасників конкурсу, прийом конкурсних пропозицій</p>
<p>2. ПРОВЕДЕННЯ КОНКУРСУ – (конкурсна комісія):</p>	<p>2.1. Встановлення наявності/відсутності конфлікту інтересів серед членів конкурсної комісії та (у разі потреби) зміна складу конкурсної комісії</p>	<p>2.2. Підготовка і ухвалення регламенту роботи конкурсної комісії</p>	<p>2.3. Аналіз конкурсних пропозицій на наявність підстав для недопущення їх до участі у відкритому захисті та (за потреби) перевірка достовірності інформації, наведеної в конкурсних пропозиціях</p>	<p>2.4. Формування переліку конкурсних пропозицій, допущених до відкритого захисту</p>	<p>2.5. Інформування громадськості та учасників конкурсу про час і місце проведення відкритого захисту конкурсних пропозицій</p>	<p>2.6. Відкритий захист конкурсних пропозицій</p>
<p>3. ВИКОНАННЯ ПРОЄКТІВ ПЕРЕМОЖЦЯМИ КОНКУРСУ</p>	<p>3.1. Укладання угоди між організатором конкурсу і переможцями конкурсу</p>	<p>3.2. Отримання від виконавців проектів і оприлюднення інформації про виконання проектів, зокрема анонсів заходів та матеріалів, розроблених у межах таких проектів</p>	<p>3.3. Отримання і оприлюднення квартальних та підсумкових звітів виконавців проектів</p>	<p>2.7. Індивідуальне оцінювання членами конкурсної комісії конкурсних пропозицій</p>	<p>2.8. Формування рейтингу переможців конкурсу</p>	<p>2.9. Інформування учасників громадськості про результати конкурсу</p>
<p>4. ЗДІЙСНЕННЯ МОНІТОРИНГУ ПРОЄКТІВ, ЩО ВИКОНУЮТЬСЯ ЗА РАХУНОК БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ</p>	<p>4.1. Визначення порядку проведення моніторингу</p>	<p>4.2. Збір інформації за визначеними Порядком проведення конкурсу показниками моніторингу</p>	<p>4.3. Підготовка і оприлюднення квартальних звітів за результатами моніторингу</p>	<p>4.4. Підготовка і оприлюднення підсумкового звіту за результатами моніторингу</p>	<p>4.5. Розгляд підсумкового моніторингового звіту конкурсною комісією та ухвалення рішення комісії про виконання/не виконання проектів</p>	<p>4.6. За потреб ухвалення рішення організатора конкурсу про повернення/не повернення виконавцю бюджетних коштів</p>

ПОРЯДОК РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЇ СОЦІАЛЬНОГО ЗАМОВЛЕННЯ

Постановою Кабінету Міністрів України від 29.04.2013 р. № 324 затверджено Порядок здійснення соціального замовлення за рахунок бюджетних коштів. Цей Порядок визначає (згідно із Законом України «Про соціальні послуги») механізм формування, виконання і фінансування соціального замовлення соціальних послуг недержавними суб'єктами за рахунок бюджетних коштів, а також організацію і проведення конкурсів із залучення таких коштів.

У тому випадку, коли вартість закупівлі соціальних послуг дорівнює мінімальному розміру бюджетного фінансування, який не потребує проведення тендеру і визначений частиною першою статті 2 Закону України «Про здійснення державних закупівель» (100 тис. грн.), або перевищує його, соціальне замовлення здійснюється не згідно з Порядком, а згідно із зазначеним Законом.

Практичний коментар. Використання порядку здійснення закупівлі соціальних послуг у недержавних виконавців соціального замовлення за правилами держзакупівель не можна визнати правильним, оскільки під час здійснення держзакупівель головним критерієм визначення переможця тендеру є зниження ціни пропонуваних послуг.

Коли обирається постачальник соціальних послуг, визначальну роль відіграють ефективність пропонуваних шляхів рішення проблеми, здатність постачальника послуг виконати замовлення та інші чинники, прямо не пов'язані з ціною послуг.

Окремі питання соціального замовлення врегульовані низкою нормативно-правових актів (*докладний перелік див. у папці для учасників*).

Соціальне замовлення здійснюється в кілька етапів:

1) формування соціального замовлення, в тому числі визначення:

- потреб населення певної території щодо соціальних послуг (з урахуванням Порядку визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці щодо соціальних послуг, затвердженого наказом Мінсоцполітики 20.01.2014 р. № 28);
- пріоритетів соціального замовлення, що включають перелік соціальних послуг, передбачених місцевою програмою розвитку системи їх надання за результатами визначення потреб;
- перелік соціальних груп та/або орієнтовну чисельність окремих категорій осіб, які є потенційними одержувачами соціальних послуг; орієнтовний обсяг щорічного фінансування соціального замовлення за рахунок бюджетних коштів.

Практичний коментар. На цьому недержавні некомерційні організації можуть активно включитися в процес формування державного соціального замовлення, надаючи органам влади необхідну для прийняття рішення інформацію, яка є у їхньому розпорядженні.

Такою інформацією може стати:

- опис соціальної послуги, яку організація надає або потенційно може надавати за допомогою державного соціального замовлення;
- калькуляцію вартості цієї послуги, на підставі якої можна буде оцінити обсяги необхідних коштів для реалізації державного соціального замовлення;
- обґрунтування потреби щодо соціальної послуги жителів регіону, міста чи району (*докладніше див. «Як обґрунтувати потреби жителів регіону (району, міста чи села) щодо соціальних послуг»*);
- інформація про недержавні некомерційні організації, які потенційно можуть виконувати державне соціальне замовлення.

У свою чергу, органи влади також повинні активно залучати недержавні організації до подання такої інформації.

За рішенням замовника соціальних послуг, **пріоритети соціального замовлення** можуть визначатися **щорічно або на період до трьох років**, залежно від виду соціальних послуг і соціальних груп, які їх отримують, та з огляду на їх потреби щодо постійного надання таких послуг;

2) виконання соціального замовлення, в тому числі розробка завдання на виконання соціального замовлення (див. у папці учасників «Макет соціальної послуги» і «Коментар до макета соціальної послуги»), організація та проведення конкурсу, укладення договору і його виконання;

Практичний коментар. Завдання на виконання соціального замовлення розробляється з урахуванням:

- існування з боку цільової групи попиту на послуги, що замовляються;
- існування потенційних постачальників, готових на умовах замовника надавати бюджетні послуги;
- забезпечення рівних конкурентних умов серед постачальників різних організаційно-правових форм.

3) здійснення контролю за виконанням соціального замовлення, у тому числі оцінювання якості наданих соціальних послуг, підготовка і подання звітності.

Замовник соціальних послуг **протягом місяця після затвердження відповідного місцевого бюджету затверджує річний план проведення конкурсів** і забезпечує його **оприлюднення**. Рішення про проведення конкурсу приймається замовником соціальних послуг.

Замовник соціальних послуг оприлюднює оголошення про конкурс із залучення бюджетних коштів для надання соціальних послуг, організовує прийом конкурсних пропозицій та надання консультацій потенційним учасникам конкурсу.

Конкурсні пропозиції приймаються протягом 30 днів з моменту оприлюднення оголошення.

Конкурсні пропозиції подаються у заклеєному конверті.

До конкурсної пропозиції додаються:

- 1) учасниками конкурсу-юридичними особами – копія установчих документів; баланс за попередній рік і довідка територіального органу Державної фіскальної служби про відсутність податкового боргу, видану не пізніше ніж за місяць до подання конкурсної пропозиції;
- 2) учасниками конкурсу-фізичними особами-підприємцями – копії паспорта та податкової декларації про майновий стан і доходи та/або податкової декларації платника єдиного податку фізичної особи-підприємця за попередній рік; довідка територіального органу Державної фіскальної служби про відсутність податкового боргу, видана не пізніше ніж за місяць до подання конкурсної пропозиції.

Вибір виконавців соціального замовлення здійснюється на основі затверджених процедур.

До складу конкурсної комісії входять представники замовника соціальних послуг, громадських об'єднань, що представляють інтереси соціальних груп, які є потенційними одержувачами соціальних послуг, наукових установ, фахівці з питань надання соціальних послуг).

Конкурсна комісія оцінює конкурсні пропозиції критеріями, наданими в таблиці 10:

№	Критерій	Що оцінюється
1.	Відповідність діяльності учасника конкурсу критеріям діяльності суб'єктів, що надають соціальні послуги	<p>Використовуються критерії діяльності суб'єктів, що надають соціальні послуги, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 14.11.2012 р. № 1039, а саме:</p> <p>наявність статутних документів, цивільно-правових договорів (для фізичних осіб-підприємців), у яких визначено перелік соціальних послуг, затверджений Мінсоцполітики, категорії осіб, яким вони надаються;</p> <p>дотримання державних стандартів соціальних послуг, затверджених Мінсоцполітики;</p> <p>відповідний фаховий рівень працівників суб'єкта, зокрема соціальних працівників, інших фахівців, які надають соціальні послуги, що підтверджується документом про освіту державного зразка;</p> <p>відсутність заборгованості зі сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), що підтверджується довідкою територіального органу Міндоходів, виданою не пізніше ніж за місяць до подання конкурсної пропозиції;</p> <p>наявність у працівників суб'єкта особистих медичних книжок та вчасність проходження обов'язкових медичних оглядів;</p> <p>наявність матеріально-технічної бази, необхідної для надання соціальної послуги;</p> <p>наявність власного або орендованого приміщення для проживання (розміщення на ніч), що відповідає санітарним та протипожежним вимогам (при замовленні соціальної послуги з проживання/розміщення на ніч, у т. ч. стаціонарного, паліативного/хоспісного догляду, підтриманого проживання, притулку);</p> <p>можливість забезпечення харчуванням отримувачів соціальних послуг (при замовленні соціальної послуги з догляду, притулку, соціально-психологічної реабілітації, якими передбачено таке харчування);</p> <p>наявність автотранспортних засобів (при замовленні соціальної послуги з кризового та екстреного втручання, соціальної профілактики);</p> <p>наявність кваліфікованого медичного персоналу (при замовленні соціальної послуги із стаціонарного, денного, паліативного/хоспісного догляду, абілітації);</p> <p>наявність програм з навчання прийомних батьків (при замовленні соціальної послуги з влаштування до сімейних форм виховання);</p> <p>наявність програм з навчання осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах, з метою набуття ними соціально-побутових навичок (при замовленні соціальної послуги з підтриманого проживання, соціальної адаптації, соціальної інтеграції та реінтеграції, соціальної реабілітації, соціального супроводу/патронажу);</p> <p>наявність програм з навчання осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах, з метою запобігання складним життєвим обставинам (при замовленні соціальної послуги із соціальної профілактики).</p>
2.	Фінансовий стан учасника конкурсу	<p>Враховується:</p> <p>наявність або відсутність кредиторської заборгованості (що підтверджується, зокрема балансом юридичної особи-учасника конкурсу за попередній рік);</p> <p>можливість надання учасником соціальної послуги за власний рахунок;</p> <p>відповідність умовам конкурсу стану матеріально-технічної бази учасника конкурсу.</p>
3.	Досвід учасника конкурсу у сфері надання соціальних послуг	<p>Враховується:</p> <p>надання соціальних послуг на підставі раніше укладених цивільно-правових (господарських) договорів;</p> <p>виконання проектів, які передбачали надання соціальних послуг або іншу діяльність соціального спрямування щодо соціальних груп та/або окремих категорій осіб, які є потенційними отримувачами соціальних послуг згідно з умовами конкурсу;</p> <p>виконання впродовж попередніх періодів соціального замовлення за рахунок бюджетних коштів.</p>

№	Критерій	Що оцінюється
4.	Кваліфікація персоналу, який залучається до надання соціальної послуги, у тому числі наявність відповідної освіти та досвіду роботи	<p>Враховується:</p> <p>наявність у персоналу освіти, необхідної для надання соціальної послуги згідно з умовами конкурсу (професійно-технічної, вищої та/або післядипломної освіти, проходження курсів підвищення кваліфікації, спеціальних тренінгів тощо);</p> <p>досвід роботи персоналу з надання передбачених проектом або подібних соціальних послуг (зокрема довід роботи або співпраці персоналу з іншими суб'єктами, що надають соціальні послуги).</p> <p>Персоналом учасника вважаються фізичні особи, які залучаються до виконання соціального замовлення на підставі трудових і цивільно-правових договорів з учасником конкурсу.</p>
5.	Планова кількість отримувачів послуг	<p>Порівнюється запропонована різними учасниками конкурсу кількість отримувачів соціальної послуги у розрізі соціальних груп та/або окремих категорій осіб.</p> <p>Кількість отримувачів соціальної послуги, запропонована учасниками конкурсу, не повинна бути меншою за чисельність отримувачів у розрізі відповідних соціальних груп та/або окремих категорій осіб, встановлену умовами конкурсу.</p>
6.	Вартість соціальних послуг	<p>Порівнюються запропоновані різними учасниками конкурсу:</p> <p>загальна вартість соціальної послуги;</p> <p>співвідношення обсягу прямих і непрямих витрат у вартості соціальної послуги;</p> <p>вартість надання соціальної послуги одному отримувачу протягом однієї людино-години (одного дня).</p> <p>Запропонована учасниками конкурсу вартість соціальної послуги не повинна перевищувати обсяг бюджетних коштів, що залучаються для надання соціальної послуги згідно з умовами конкурсу.</p>

Проведення публічного конкурсу забезпечує відкритість та прозорість витрачання бюджетних коштів. При цьому конкурсні методи вибору виконавців стимулюють зменшення вартості послуг шляхом підвищення інтенсивності праці та зменшення адміністративних витрат виконавця, а також внаслідок підвищення результативності та якості послуг за одночасної незмінності їх вартості. Учасники конкурсу на виконання соціального замовлення за рахунок бюджетних коштів для забезпечення більш високої якості виконання контракту іноді готові залучати додаткові ресурси з недержавних джерел або використовувати волонтерську роботу.

Між замовником і виконавцем укладається договір. Він визначає порядок і терміни виконання соціального замовлення, способи взаєморозрахунків та відповідальність сторін. У договорі також фіксуються вимоги до якості виконання соціального замовлення.

Виконання того або іншого етапу соціального замовлення, а також всього контракту в цілому обов'язково супроводжується підписанням відповідних актів здачі-приймання виконаних робіт. Після цього замовник зобов'язаний компенсувати витрати, зроблені виконавцем у процесі виконання соціального замовлення (якщо тільки вони не були покриті за рахунок попередньо авансованих коштів).

Важливим завданням замовника є забезпечення контролю за виконанням соціального замовлення виконавцем. Це завдання виконується шляхом моніторингу і оцінювання результатів реалізації окремих етапів проекту та всього проекту загалом.

Метою моніторингу і оцінювання є контроль за дотриманням часових, якісних і кількісних параметрів, зазначених у завданні, за ступенем задоволеності цільової групи якістю послуг і своєчасністю виявлення та усунення проблем щодо реалізації замовлення. Моніторинг

може проводитися регулярно, періодично або вибірково (опитування цільової групи, виходи на місце реалізації замовлення, аналіз проміжних звітів тощо). Порядок проведення моніторингу визначається договором.

Зазначені дії сприяють не тільки контролю над ситуацією, але й своєчасному виправленню недоліків. За наявності будь-яких істотних порушень умов договору з боку виконавця замовник має право здійснити оперативне втручання, аж до припинення дії контракту. У будь-яких конфліктних ситуаціях сторони можуть звертатися до судових органів.

У процесі проведення моніторингу виконання замовлення особливу увагу необхідно звертати на змістовні моменти реалізації замовлення – дотримання якісно-кількісних параметрів і досягнення результатів (див. у папці матеріалів для учасників «Коментарі до макету соціальної послуги», п. 9. Очікувані отримувачами послуг результати досягнення змін).

ЯК ОБҐРУНТУВАТИ ПОТРЕБИ ЖИТЕЛІВ РЕГІОНУ (РАЙОНУ, МІСТА АБО СЕЛА) ЩОДО СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ?

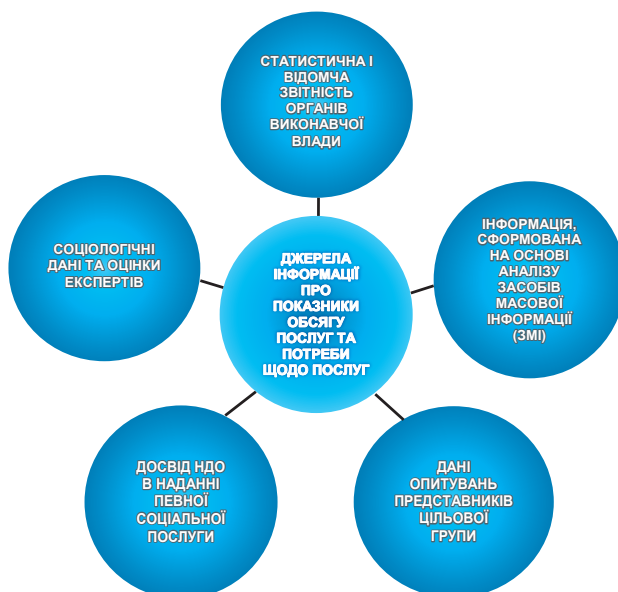
Насамперед слід надати коротке обґрунтування необхідності соціальної послуги. Для цього варто провести аналіз ситуації в регіоні (районі, місті або селі) і визначити:

- кількість представників цільової групи, які проживають у регіоні;
- специфічні потреби цільової групи, які роблять соціальну послугу для неї актуальною;
- наявність у регіоні організацій, які надають цільовій групі аналогічні соціальні послуги; розмір обсягу задоволеної та незадоволеної потреби щодо послуги;
- оцінку ефекту і перелік результатів, які можна очікувати від надання соціальної послуги шляхом соціального замовлення.

За можливості, зазначте державну та/або регіональну програму, згідно з якою надання саме таких соціальних послуг є актуальним для регіону.

На етапі збору інформації необхідно використати думки/дані якомога більшого кола зацікавлених сторін, у тому числі й самих потенційних отримувачів послуг (див. малюнок 14).

Малюнок 14.



Приклад: планування соціальних послуг у Чеській Республіці.

На місцевому рівні кожна громада планує, які саме послуги можуть надаватися за рахунок бюджетного фінансування, і оголошує конкурси, що відповідають пріоритетним завданням кожної громади. Важливим елементом надання соціальних послуг на місцевому рівні є врахування потреб цільової групи (так зване планування соціальних послуг). Однією з традиційних послуг є надання гарячих обідів, що відповідає потребам цільової групи – бідних жителів похилого віку. Безпосереднє опитування представників цільової групи показало важливість способу надання послуги: замовник і надавачі послуг пропонували обіди з доставкою додому, проте більшість опитаних хотіли б їздити самостійно до місця роздачі обідів і отримувати можливість спілкування. Так з'явилася ідея організувати не тільки харчування, а й місця для спілкування та проведення дозвілля для таких людей.

СОЦІАЛЬНЕ ЗАМОВЛЕННЯ І КОНКУРС СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ: СВІТОВІ ПРАКТИКИ

У світовій практиці застосовуються різні форми підтримки діяльності недержавних організацій (далі – НДО).

1. Прямі субсидії недержавним організаціям

У ряді країн передбачені субсидії недержавним організаціям, які отримали особливий статус і право на субсидії з державного бюджету у вигляді прямих асигнувань. До таких НДО належать: Червоний Хрест (майже в усіх країнах), Національна федерація пенсіонерів, Товариство сліпих та ін. Практика надання субсидій поширена у Східній Європі (Болгарія, Угорщина, Румунія) і країнах СНД.

Щорічно в Угорщині на підставі закону про державний бюджет субсидії виділяються приблизно 25 організаціям, перерахованим у додатку до зазначеного акту, але лише декілька з цих організацій займаються наданням соціальних послуг.

У Данії громадські організації отримують так звані **базові гранти**, які не призначені для фінансування конкретних проектів, а розподіляються на основі об'єктивних критеріїв, таких як мета діяльності організації, обіг і обсяг власних коштів. За розподіл «базових грантів» громадським організаціям соціальної сфери відповідає Міністерство з соціальних питань.

Фінансування НДО з бюджету, в тому числі й у формі грантів, також свідчить про визнання важливої «державної» ролі третього сектору. Таке фінансування за своєю сутністю є компенсацією за виконання завдань або досягнення цілей, якими в іншому випадку довелось б займатися державі. Ідея «базових грантів» полягає також у тому, щоб стимулювати незалежність громадської організації, її свободу у процесі прийняття рішень про власну діяльність і просування інтересів інших представників суспільства.

Недоліком подібної практики надання субсидій є непрозорість процесу їх виділення і нечіткість критеріїв вибору одержувачів.

2. Контрактування соціальних послуг

Традиційною формою субсидювання державою НДО, які надають соціальні послуги, у Західній Європі є експлуатаційні (операційні) субсидії. Будь-яка громадська організація, що має відповідну ліцензію, сертифікат на право надання соціальних послуг і виявляє бажання здійснювати відповідну діяльність, може претендувати, поряд з державними організаціями, на виділення бюджетних коштів у вигляді субсидій. Такі субсидії можуть надаватися органі-

заціям на конкурсній або безконкурсній основі. По суті, експлуатаційні субсидії виділяються на утримання заявленої чисельності персоналу організації та інші витрати, які визначаються виходячи з наявного досвіду надання нею послуг та прогнозованої потреби населення у відповідних послугах.

Предметом замовлення є соціальна послуга або проект, сформульовані державним замовником у вигляді технічного завдання. Технічне завдання включає в себе конкретні параметри, очікувані результати (позитивні зміни у цільовій групі отримувачів послуг) і максимальну вартість послуги або проекту. Державне соціальне замовлення надається переважно на конкурсній основі й доручається найкращому виконавцю замовлення. Відповідальність виконавця замовлення (за дотримання необхідних параметрів технічного завдання та досягнення відповідних результатів) забезпечується на основі договірних відносин замовника і виконавця.

Замовник фінансує і контролює виконання договору, оцінює результати надання послуг і реалізації проектів.

Під час оголошення конкурсу висувуються певні вимоги до учасників. Так, у багатьох країнах організації, що мають статус суспільно корисних, можуть брати участь у конкурсі за умови наявності у них ліцензії на здійснення відповідного виду діяльності. Забороняється участь у конкурсі політичних партій або рухів, профспілок та ін.

Нормативна фінансова підтримка НДО певною мірою схожа на систему державних конкурсних закупівель соціальних послуг. Це – грошове відшкодування, що виплачується НДО за надання послуг у таких сферах, як охорона здоров'я або освіта, причому розмір фінансування базується на фактичному обсязі наданих послуг. Специфіка цієї форми фінансової підтримки НДО полягає в тому, що у цьому випадку виконавця соціального замовлення обирає не уповноважений державний орган, а кінцевий споживач. Інакше кажучи, за такого підходу право визначення постачальника соціальних послуг надається фізичним особам. Держава лише відшкодовує певній НДО кошти, витрачені на надання послуг.

Як правило, попередньою умовою для використання такого фінансового механізму є або договір держави з НДО, або отриманий НДО дозвіл на певний вид діяльності. Така система функціонує в Угорщині, де НДО можуть створювати установи соціального обслуговування на основі контракту з відповідним міністерством. Обсяги фінансування, яке має право отримати НДО за надані послуги, не можуть бути більшими, ніж обсяги фінансової підтримки, що надається відповідній державній установі. Обсяг фінансування НДО за цією схемою щороку визначається у законі про державний бюджет. Аналогічна система діє також і в Хорватії.

3. Гранти

Держава виконує поставлені перед нею соціальні завдання не тільки шляхом закупівлі соціально значущих послуг, а й за допомогою цільового фінансування суспільно корисних проектів. Такий спосіб фінансування НДО поширений у багатьох країнах Східної, Центральної Європи та СНД.

Тоді як прямі субсидії на фінансування поточної діяльності надаються організаціям на покриття їхніх операційних витрат, субсидії, що виділяються на проект, надаються для фінансування певної діяльності в межах відповідного проекту. За допомогою грантового механізму фінансуються як соціальні послуги (Німеччина, Хорватія, Велика Британія та ін.), так і програми, пов'язані з реалізацією зобов'язань країни щодо надання міжнародної допомоги (Швеція, Данія, Німеччина та ін.).

Така форма взаємодії влади з НДО спрямована на підтримку і апробацію нових соціальних технологій, вирішення тих чи інших соціальних проблем, які ініціюються як самими НДО,

так і визначаються організатором грантового конкурсу в межах конкурсних номінацій. В останньому випадку замовник не формує завдання на конкретні послуги, оскільки шукає нові способи вирішення проблеми і надає свободу дій учасникам конкурсу у визначенні нової, поки що невідомої йому проблеми.

Грантовий механізм також використовується в тих випадках, коли відсутні стандарти якості соціальних послуг або складно розрахувати всі витрати на надання таких послуг, тобто коли стандарти на соціальні послуги не описані централізовано.

Джерела фінансування проектів. Гранти можуть виділятися з бюджету (центрального або місцевого), а також зі спеціальних фондів, утворених за рахунок надходжень з інших джерел: лотерей, податків і т. д. Наприклад, кошти для видачі «базових грантів» у Данії з так званого фонду «Данських футбольних тоталізаторів і лотерей». Проектні гранти видаються з коштів Грантової програми розвитку добровольчої соціальної роботи, яка фінансується з центрального державного бюджету.

В Угорщині також існує цілий ряд центральних фондів підтримки НДО, що фінансуються за рахунок різних податкових механізмів. Так, Фонд зайнятості формується з внесків роботодавців і працівників; Фонд екології – за рахунок податку на бензин і штрафів, які сплачують підприємства, що забруднюють навколишнє середовище; Цивільний фонд – за рахунок добровільних відрахувань громадян у формі 1-% податку на заробітну плату. Ці фонди, як правило, видають гранти і позики не тільки НДО, а й органам місцевої влади і підприємцям, які працюють у різних сферах.

Розподіл грантів. Гранти розподіляються або безпосередньо органами влади, або агентствами, які діють від їхнього імені. Так, у Великій Британії цю функцію делеговано місцевим управлінням різних державних відомств (наприклад, органам охорони здоров'я, зайнятості, освіти).

Розподілом грантів також може займатися особлива структура. Наприклад, у Хорватії такою структурою є єдиний державний фонд, в Угорщині – публічні фонди. У Німеччині держава надає підтримку національним «парасольковим» організаціям НДО, які, у свою чергу, розподіляють кошти між організаціями, що входять до їх складу. У Польщі відповідальність за проведення тендерів та укладання договорів-підрядів на надання послуг покладено на органи місцевої влади. У Данії за розподіл «базових грантів» громадським організаціям соціальної сфери відповідає Міністерство з соціальних питань.

Гранти розподіляються на конкурсній основі за результатами процедури відбору заявок. Критеріями відбору є рекомендаційні відгуки, технічна якість заявки, професійний рівень працівників організації, «пакетні проекти» (пов'язані між собою проекти, на реалізацію одного або декількох з яких заявник уже отримав фінансування), надійність організації, можливість використання додаткового фінансування, терміни виконання проекту, якщо вони не визначені в оголошенні про конкурс та ін.

Процес відбору заявок передбачає певні гарантії прозорості та відкритості. Так, повинні бути дотримані відповідні процедури оголошення про грантові конкурси і критерії участі в них. Наприклад, інформація про всі гранти ЄС розміщується в мережі Інтернет за певними категоріями і згідно зі сферою діяльності та потенційними учасниками конкурсу. До вимог, що забезпечують справедливий і відкритий відбір, також належать: публікація інформації про переможців, можливість перегляду рішення і шляхи оскарження при незгоді з прийнятим рішенням.

Грантове фінансування може бути одноразовим, короткостроковим або довгостроковим. Перевагу зазвичай віддають одноразовому або короткостроковому фінансуванню. Державні структури не можуть брати на себе зобов'язання на кілька років (фінансування довгостро-

кових програм), оскільки державний бюджет кожного року змінюється.

Оформлюється грантове фінансування шляхом підписання замовником контракту з НДО. Правова природа і зміст такого контракту відрізняються від договору про виконання робіт або надання соціальних послуг. Якщо в першому документі йдеться про умови використання державних коштів, контроль та звітність, то в другому насамперед висувуються конкретні вимоги до самого процесу надання послуг, а потім визначаються і описуються умови оплати та використання державних коштів.

4. Ваучери

У ваучерній системі компенсація витрат організацій, які було спрямовано на надання соціальних послуг населенню, фінансування здійснюється опосередковано, шляхом видачі ваучерів отримувачам послуг. Однією з форм такої підтримки є надання «персональних бюджетів» безпосередньо отримувачам послуг. Наприклад, у Нідерландах держава надає інвалідам фіксовані суми грошей, які вони мають право використовувати на оплату послуг обраного ними постачальника.

Приклад використання ваучерів для надання соціальних послуг. Припустимо, що людині потрібний догляд медсестри у домашніх умовах, а також побутові послуги (придбання продуктів харчування і промислових товарів, прибирання, прання і чищення одягу). Така людина спочатку звертається до соціальної комісії, яка вирішує, в якому обсязі має бути надана допомога. Прийняттю рішення сприяє секретар з питань допомоги вдома.

Людина, яка потребує допомоги, отримує ваучер, еквівалентний вартості догляду протягом місяця. У ваучері надається опис послуг, які має бути надано.

Разом з ваучером клієнт отримує список НДО, що надають послуги з догляду. Клієнт знайомиться з НДО, перерахованими у списку, і самостійно приймає рішення, до якої з них він звернеться за необхідними йому послугами.

НДО, яке обслуговувало певну людину, отримує від неї ваучер. Після передачі ваучера муніципалітету організація, що надала послуги, отримує грошове відшкодування витрат у розмірі вартості ваучера.

У Бельгії діє аналогічна система. Персональний бюджет виділяється на підставі мотивованої заяви, поданої користувачем до експертної комісії.

Переваги ваучерної системи фінансування соціальних послуг. Використання ваучерів розширює свободу вибору для користувача послугами і підвищує якість самих послуг за рахунок розвитку конкуренції між надавачами послуг. Ваучери є інструментом розвитку служб, орієнтованих на попит. Вид соціальних послуг і постачальник, який їх надає, визначаються ринком, а не державою.

Конкретний громадянин, який має право на отримання послуги, що субсидується державою або муніципалітетом, може сам вирішити, кому віддати цю субсидію у вигляді ваучера, який є формою оплати.

Ще однією важливою перевагою соціальних ваучерів є те, що їх застосування максимально зменшує рівень можливих ризиків, оскільки постачальники послуг у кінцевому результаті конкурують між собою. Витрачання бюджетних коштів відбувається тільки за фактом надання послуги.

Застосовувати споживацькі субсидії у формі соціального ваучера оптимально у таких випадках:

- соціальна проблема вирішується шляхом надання якоїсь конкретної дискретної послуги;
- ринкові відповідних послуг притаманний достатній рівень конкуренції постачальників;

- користувач послуги достатньо дієздатний і компетентний для того, щоб самостійно обирати постачальника;
- послуга надається на користь третьої особи (опікун/батько вибирає послугу для дитини);
- існує ймовірність того, що несвоєчасне отримання послуги може згодом викликати додаткові витрати бюджету у зв'язку з погіршенням здоров'я отримувача послуги.

Соціальні ваучери доволі поширені за кордоном. Наприклад, у США протягом багатьох років діяла Програма продовольчих талонів. Малозабезпеченим громадянам надавалися спеціальні талони для придбання продуктів харчування на певну суму в магазинах, які беруть участь у цій програмі. Наразі ця програма реалізується шляхом використання платіжних банківських карток.

У муніципалітетах Данії за технологією соціальних ваучерів організовано надання побутових послуг для самотніх літніх громадян (прибирання приміщень, придбання продуктів, миття вікон, приготування їжі тощо).

У Фінляндії, використовуючи соціальні ваучери, муніципалітети купують послуги у приватних компаній, НДО, співпрацюють з волонтерами. Соціальні ваучери використовуються для надання послуг вдома, освітніх послуг для дітей дошкільного віку.

Цільові споживчі субсидії також є в таких країнах як Велика Британія, Німеччина, Австралія, Нова Зеландія, Чилі та ін.

У Швеції ваучери використовуються в службах догляду за літніми людьми, у сфері соціального обслуговування, в інших видах індивідуальних послуг для населення. Ваучери застосовують також у освіті, у системі дошкільних установ. Дитячі садки і школи отримують за певними нормативами фіксовані суми на кожну дитину, якою вони опікуються. Муніципалітет контролює постачальників послуг, встановлює правила прийому, стандарти якості обслуговування та ін.

В одних муніципалітетах більшість послуг надають приватні підрядники, в інших – громадські організації. Винагорода постачальнику послуг може регулюватися угодою між постачальником і відповідним державним органом або між постачальником і клієнтом. За умови використання такої системи, необхідним є контроль шляхом запровадження фіксованих або обмежених верхньою межею ставок оплати за послуги.

5. Податкові та майнові пільги

Ці форми пільг НДО за своєю суттю є недоотриманими державою податковими надходженнями або недоотриманими доходами від державного майна. Тому вони розглядаються як непрямі державні субсидії НДО, як метод державної підтримки суспільно корисної діяльності НДО і бізнесу.

Податкові пільги. Застосування підтримки НДО у вигляді податкових пільг, а також рівень такої непрямої підтримки залежить від того, чи має НДО статус суспільно корисної або ж від того, наскільки її діяльність можна вважати такою, що приносить користь суспільству.

Формами непрямої підтримки можуть бути:

- звільнення від податку на прибуток (Естонія, Словенія, Угорщина, Словаччина);
- звільнення або пільга з ПДВ (Чеська Республіка Естонія, Угорщина, Словаччина);
- пільги з податку на доходи від комерційної діяльності (Словаччина – якщо дохід нижче певної суми; Польща – якщо дохід спрямовується на суспільно корисну діяльність; Угорщина – якщо діяльність відповідає статутним цілям організації);
- звільнення від оподаткування грантів і членських внесків, інвестицій, нерухомості, звіль-

нення від митних зборів, судового мита та ін.

Використання державного майна як форми непрямой підтримки НДО широко поширене в країнах Центральної та Східної Європи. Законодавством цих країн передбачено право НДО користуватися державним або муніципальним майном для ведення статутної діяльності (офісними приміщеннями, конференц-залами, спортивними спорудами тощо).

Так, угорське законодавство дозволяє НДО безкоштовно користуватися державним майном. Крім цього, через п'ятнадцять років користування зазначеним майном НДО може отримати право власності на нього. Для цього НДО не повинна мати заборгованості перед державою, а також продавати або закладати майно протягом п'ятнадцятирічного періоду. Законодавство передбачає покладання певних обмежень щодо можливостей ведення тієї чи іншої діяльності в орендованому приміщенні, які зазвичай закріплюються у відповідних угодах оренди. Наприклад, приміщення дозволяється використовувати тільки для статутної діяльності НДО. Використання безкоштовно наданого державою приміщення для політичної діяльності забороняється.

У хорватському законодавстві передбачено право на безкоштовну оренду державного або муніципального приміщення тільки у тих випадках, коли організація має намір використовувати його для надання соціальних послуг населенню. Договір оренди державного майна оформлюється або державним органом-власником приміщення (наприклад, муніципалітетом), або спеціалізованою установою.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Bullain N., Panov L. A Handbook on Non-State Social Service Delivery Models. A guide for policy makers and practitioners in the CIS region // Research assistant: Asipovich H. Publication facilitator: Lednova M. Expert review: Golicin P. Peer review group (in alphabetical order): Bakunts A., Bosnjak V., Ciprus V., Horvath B., Maddock N., Mikhailev V., Romanik C., Sbuelz V., Schmitt-Degenhardt S., Soer A. – UNDP, Bratislava, 2012. – 124 p.
2. Анализ государственного социального заказа в Кыргызстане и рекомендации по его совершенствованию. – Бишкек, 2013. Подготовлен Международным центром некоммерческого права (ICNL) в рамках Программы по совместному управлению, финансируемой Агентством США по международному развитию (USAID). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dpi.kg/ru/projects/full/59.html>.
3. Европейские практики государственной поддержки неправительственных организаций. Европейский Центр Некоммерческого Права, Будапешт, 2014. – 15 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://eurobelarus.info/files/File/ECNI_NGO-EU_2014.pdf.
4. Жураковский В. Подготовка предложения НГО местным органам власти как предмет государственного социального заказа. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.actngo.info/sites/default/files/files/social_contracting_services_manual_for_ngo.pdf.
5. Механізми формування та впровадження місцевої політики: робочі матеріали. Тренінговий курс для спеціалістів соціальної сфери // Авт.-упоряд.: Авельцева Т.П., Калініна А. В., Зимівець Н. В. – К., 2013. – 264 с. Режим доступа: <http://www.ccf.org.ua/Uploads/Files/docs/trainingcoursePt.pdf>.
6. Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2011 р. № 1049. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
7. Про затвердження Порядку здійснення соціального замовлення за рахунок бюджетних коштів: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2013 р. № 324 [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
8. Синельникова Р. Государственный социальный заказ в вопросах и ответах. – Минск, 2013. – 60 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://actngo.info/sites/default/files/files/02_r_sinelnikava_posobie.pdf.
9. Синельникова Р.В. Государственный социальный заказ: Практическое пособие/Р.В. Синельникова. – Минск, 2011. – 112 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ibb.by/sites/default/files/c2-posobie.pdf>.
10. Скоробогатый Э. И. Отчет о научно-исследовательской работе по теме: «Разработать механизм перехода на договорную форму выполнения государственных социальных заказов по социальному обслуживанию населения» (аналитическая записка). – Минск: Учреждение «Научно-исследовательский институт труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь», 2009. – 106 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belwomnet.iatp.by/docs/socZakaz.doc>.
11. Создание механизма социального заказа на уровне местного самоуправления: методические аспекты/ХООО «Ассоциация развития громад». – Харьков, 2009.
12. Социальный заказ в странах постсоветского пространства: Сборник аналитических и нормативных материалов по итогам Международной встречи экспертов по вопросам внедрения механизма социального заказа в постсоветских странах (Одесса, 25-26 ноября 2013 г.)/Под ред. А. С. Крупника. – Одесса: ЧП «Евродрук», 2013. – 216 с. [Электронный ресурс].

- ресурс]. – Режим доступу: http://www.actngo.info/sites/default/files/files/03_cs_2014.pdf
- 13.** Соціальний заказ в Україні: практика/[Брудний В. І., Каминник І. С., Крупник А. С., Костин С. І.]; Асоціація підтримки громадянських ініціатив «Ковчег». – Одеса, 2001. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vsgo.org.ua/sites/default/files/books/Соціальний%20заказ%20в%20Україні%20143%20стор.pdf>.
- 14.** Соціальний заказ як інструмент соціальної політики/[Щёткіна М. А., Куропатенкова І. Н., Костюкович Т. І. і др.]; рец.: В. Р. Жураковський. – Мн.: Представителство ООН/ПРООН в Республіці Беларусь, 2009. – 64 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://undp.by/f/file/obzor-zarub-opita.pdf>.
- 15.** Соціальне замовлення в Україні: досвід 10 років впровадження: Зб. аналіт. та нормат.-метод. матеріалів/За ред. В. І. Брудного, А. С. Крупника. – Одеса: Євродрук, 2011. – 156 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://samoorg.com.ua/wp-content/uploads/2011/08/socialny-zakaz-v-ukraini.pdf>.
- 16.** Хананашвили Н. Л., Зыков О. В., Абросимова Е. А., Цетлин М. Г., Гончарова Л. А.. Государственный социальный заказ – М.: Фонд НАН, 1995. – 32с. Доступно на сайте: <http://www.nan.ru/document/4socpol/m008.zip>.
- 17.** Чагин К. Как провести конкурс на социальное обслуживание населения. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2002. – 58 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://soczakaz.org.ua/files/books/Kak_provesti_konkurs--Chagin-2002.pdf.
- 18.** Як провести конкурс проєктів для фінансової підтримки громадських організацій та творчих спілок/[Красносільська А. О., Купрій В. О., Яцків Т. Г. та ін.]; Укр. незалеж. центр політ. дослідж. – К.: Агентство «Україна», 2012. – 132 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ucipr.kiev.ua/files/books/contest_NGO2012.pdf.

МОДУЛЬ 3 «ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Методологія тренінгового модуля «проектний менеджмент»

Розробив тренер: Сущенко Ігор Михайлович

Мета модуля: ознайомити учасників з практичними аспектами проектного менеджменту для формування навичок управління проектами та формування власного ставлення до такої форми діяльності.

Учасники: спеціалісти управлінського рівня, які відповідають за реалізацію молодіжної політики, фахівці районних/міських відділів молоді та спорту, активісти неурядових організацій та органів студентського самоврядування.

Тривалість модуля: 12 годин.

Знання і навички, що отримуються під час тренінгу: Формулювання цілей і завдань проекту, планування проекту, проведення SWOT-аналізу, розробка бюджету проекту, командна взаємодія, аналіз та оцінка результатів проекту, маркетингове планування, навички презентації проекту.

Таблиця 11. ЗМІСТ

ТРИВАЛІСТЬ	НАЗВА ВПРАВИ/ЗМІСТ
40 хвилин	ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ГРУПИ Знайомство учасників один з одним та з тематикою тренінгового дня. Формулювання очікувань від тренінгового дня. Нагадування про правила роботи і їх обговорення.
ОСНОВНА ЧАСТИНА	
10 хвилин	Що таке проектний менеджмент
40 хвилин	Формулювання проблем
35 хвилин	Визначення цільової аудиторії
40 хвилин	Формулювання цілей і завдань проекту
35 хвилин	Планування заходів згідно з метою і завданнями
35 хвилин	Оформлення плану проекту
45 хвилин	SWOT-аналіз
50 хвилин	Розробка бюджету проекту
15 хвилин	«Уроки гусей»
40 хвилин	«Зламани квадрати»
60 хвилин	«Маско, відкрийся»
45 хвилин	Кризовий менеджмент
55 хвилин	Маркетинговий план
35 хвилин	Аналіз і оцінка результатів проекту
90 хвилин	Захист проектів
25 хвилин	Підведення підсумків (мультиголосування)

ОСНОВНА ЧАСТИНА

ВПРАВА «ЩО ТАКЕ «ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ?»

Мета: визначення змісту поняття «проектний менеджмент».

Завдання: засвоєння сутності проектного менеджменту, основних функцій менеджерів у галузі молодіжної політики.

Тривалість вправи: приблизно 10 хв.

Хід проведення: Тренер запитує учасників: «Як ви розумієте поняття «менеджмент»? Найчастіше, більшість учасників визначає менеджмент як «управління».

Тренер ставить наступне питання: «Які функції менеджера Ви знаєте?». Під час обговорення він записує на фліп-чарті 4 основні функції:

- Планування
- Організація
- Мотивація
- Контроль

Матеріали для тренера

Менеджмент – сукупність принципів, методів, засобів і форм управління організацією для забезпечення її життєдіяльності та підвищення її ефективності.

Процес управління – реалізація функцій, які повинен виконувати будь-який керівник.

Управління – це процес планування, організації, мотивації, контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягнути цілей організації.

Обов'язок керівника полягає у тому, щоб координувати, спрямовувати і підтримувати роботу інших, визначати цілі, оцінювати успішність, забезпечувати організаційні ресурси, створювати сприятливий психологічний клімат, керувати зовнішніми контактами, планувати, контролювати ресурси, розв'язувати конфлікти між співробітниками.

Тренер пропонує учасникам відповісти на запитання: «Чим відрізняється менеджмент «проектний» від інших форм управління?» Тренер пропонує учасникам ознайомитися з визначенням поняття «менеджмент». Він акцентує увагу на основних аспектах менеджменту, які фіксуються у визначенні цього процесу. Після цього тренер знайомить учасників з метою цього модуля.

ВПРАВА «ФОРМУЛЮВАННЯ ПРОБЛЕМИ»

Мета: навчити слухачів підходам до визначення ключової проблеми, на вирішення якої спрямовано проект.

Завдання: з'ясувати етапи формулювання проблеми, на вирішення якої буде спрямована діяльність молодіжного працівника, та вимоги до постановки питання.

Тривалість вправи: приблизно 40 хв.

Хід проведення: Тренер розбиває учасників на міні-групи, в яких вони будуть працювати впродовж робочого дня.

Тренер пропонує учасникам, працюючи у міні-групах, пригадати ті проблеми, які вони намітили собі для роботи напередодні. Він звертає увагу учасників на те, що проблема – це відсутність чогось або його неналежна якість. Тому, за необхідності, міні-групи можуть пе-

реформулювати проблему.

Починаючи роботу з міні-групами, тренер ставить учасникам таке питання: «Як у вашій громаді проявляється проблема, яку ви для себе визначили як актуальну?»

Кожному учаснику тренер видає по два-три аркуші паперу і пропонує записати на кожному аркуші по одному прояву проблеми (чітко формулювання по 8-10 слів на кожному аркуші).

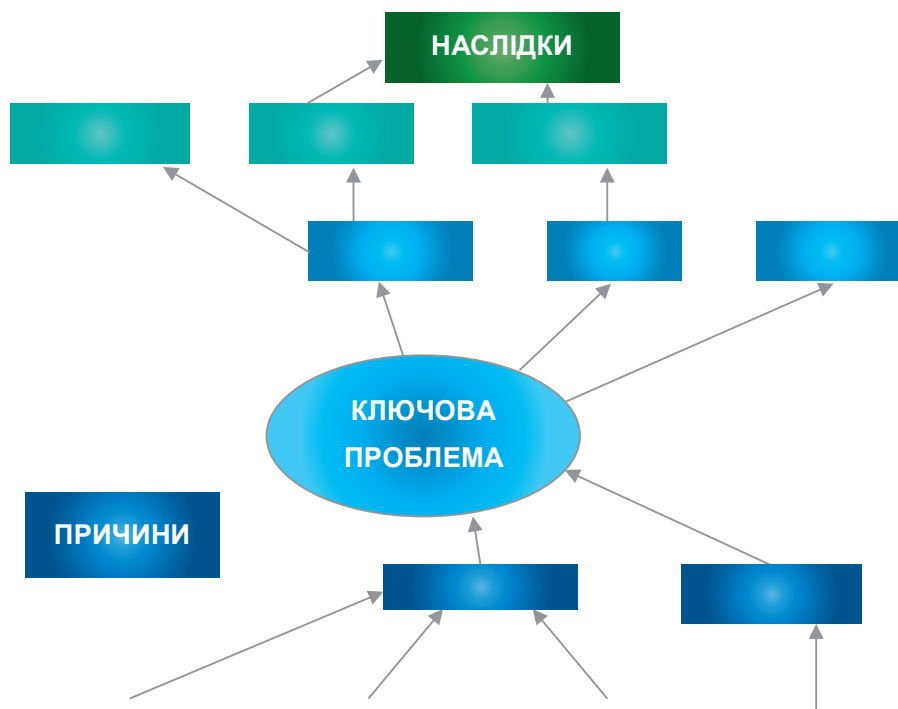
Тренер пропонує учасникам міні-груп створити «проблемне дерево». Для цього він з учасниками однієї з міні-груп прикріплює на дошці аркуші із записаними на них проявами проблеми. Аркуші розташовують так, щоб на дошці вибудувалася залежність «причина-наслідок». У результаті роботи на дошці має бути побудована схема, у якій ключова проблема буде виділена як проблема, вирішенню якої буде присвячено проект.

Тренер акцентує увагу на тому, що ключова проблема може бути розв'язана тільки за умови ліквідації її причин, адже наслідки будуть ліквідовані безпосередньо у процесі розв'язання ключової проблеми. Таким чином, ключова проблема, визначена учасниками міні-груп, становитиме мету діяльності у проекті, а її причини – його основні завдання. Тренер пояснює учасникам, що ця робота може зайняти певний час. Під кінець вправи тренер пропонує міні-групам оголосити результати своєї роботи.

Орієнтовні питання для обговорення:

- Яке враження справила на Вас робота під час виконання вправи?
- Якою, на Вашу думку, була мета цієї роботи?
- Чи була вона корисною?

Малюнок 15. ПРОБЛЕМНЕ ДЕРЕВО



ВПРАВА «ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ»

Мета: засвоїти методику визначення цільової аудиторії для проектного менеджменту.

Завдання: оцінити ідею проекту з точки зору актуальності для громади, соціальних груп та регіону, їхніх потреб.

Тривалість вправи: приблизно 30 хв.

Хід проведення: Учасники продовжують працювати у міні-групах у тому ж складі, що і у попередній вправі.

Тренер запрошує учасників проаналізувати ситуацію та оцінити ідею проекту з точки зору «кінцевих споживачів». Він пропонує відповісти у межах своєї групи на такі запитання:

- Кого стосується ця проблема? Звідки Ви про це знаєте? Яким чином про це можна дізнатися?
- Хто зацікавлений у вирішенні цієї проблеми і чому? Яким чином дізнатися про потреби регіону?
- Чи працює хтось вже у цьому напрямі?
- До компетенції яких державних органів відноситься ця проблема? Якою є їхня діяльність?

Орієнтовна тривалість часу на виконання цього завдання: 5-7 хвилин.

Наприкінці вправи тренер запрошує представників міні-груп презентувати результати своєї роботи всім учасникам.

Під час виступів учасників тренер фіксує на дошці релевантну інформацію щодо основних джерел інформації та можливих партнерів у проекті.

Орієнтовні питання для обговорення:

- Чи легко було відповісти на питання, поставлені під час виконання вправи?
- Чому для розробки проекту важливо визначити цільову аудиторію? А партнерів?

ВПРАВА «ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ТА ЗАВДАНЬ ПРОЕКТУ»

Мета: засвоїти методику формулювання цілей та завдань проекту.

Завдання: показати ефективні способи формування конкретних цілей та завдань проекту, ознайомити учасників з критеріями визначення результатів.

Тривалість вправи: приблизно 40 хв.

Хід проведення: Виконуючи вправу, учасники працюють у тих же міні-групах.

Тренер пропонує учасникам сформулювати проблему як ціль діяльності, а причини – як завдання. Міні-групам буде необхідно переформулювати їх так, щоб вони стали визначеннями того, що міні-група буде прагнути зробити, досягти. Тренер нагадує, що формулювання мети має відповідати на питання: «На що спрямовано проект, чому він сприяє?» А завдання будуть відповідями на питання: «Що треба реалізувати, щоб досягти цієї мети?»

Тренер пропонує приклад: «Вашою ключовою проблемою є недостатня підготовка ...». Отже, метою, відповідно, буде: «забезпечити підготовку ...». Вона може передбачати основні завдання: 1. Інформування ...; 2. Навчання ...; 3. Апробація ...; 4. Поширення досвіду...серед інших ...»

Після того, як міні-групи підготують завдання проекту, тренер просить їх визначити результати, які очікуються від виконання кожного із завдань, назвати показники і джерела контролю за їх виконанням.

Він звертає увагу, що для кожного із завдань потрібно визначити результати їх досягнення, виконання. Плануючи результати проекту, тренер пропонує учасникам скористатися відомою

пам'яткою для планування «SMART», яка передбачає перевірку результатів за 5-ма критеріями (показниками):

- S** – конкретність;
- M** – вимірюваність;
- A** – досяжність;
- R** – актуальність;
- T** – вирішуваність протягом певного проміжку часу.

Для того, щоб можна було переконатися у тому, що діяльність дійсно досягне певного результату, бажано сформулювати для кожного результату ще й контрольні джерела перевірки. До неї відноситься необхідна документація, терміни збору інформації тощо.

Для кожного із завдань плану проекту необхідно визначити не менш 1-2 чітких результатів, що відповідають «SMART» – критеріям.

Наприкінці вправи тренер пропонує учасникам усіх міні-груп презентувати остаточні формулювання результатів.

Орієнтовні питання для обговорення:

- Які думки, почуття викликала ця вправа у учасників?
- Яким чином формулювання очікуваних результатів має допомогти під час планування проекту?
- Чи корисною була вправа для учасників у контексті їхньої професійної діяльності?

ВПРАВА «ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ВІДПОВІДНО ДО МЕТИ І ЗАВДАНЬ»

Мета: засвоїти методику планування заходів, що відповідають змісту проекту.

Завдання: допомогти сформувати перелік заходів, необхідних для досягнення сформульованих результатів діяльності.

Тривалість вправи: приблизно 30 хв.

Хід проведення: Виконуючи вправу, учасники працюють у тих же міні-групах.

Тренер наголошує, що чітке формулювання результатів діяльності дозволить учасникам достатньо легко спланувати необхідні заходи для її успішної реалізації.

Тренер пропонує учасникам створити перелік заходів для досягнення хоча б одного результату. Орієнтовна тривалість часу на виконання цього завдання 5 хвилин.

Після цього тренер запрошує учасників до оцінювання заходів щодо очікуваних результатів.

На цьому етапі для визначення результатів, на які очікують учасники від кожного заходу, тренер рекомендує скористатися «SMART» – критеріями. Він зазначає, що на цьому етапі важливо також чітко визначити терміни виконання заходів та форми і джерела контролю.

Наприкінці вправи тренер запрошує представників кожної міні-групи до презентації переліку заходів, сформульованих ними.

За необхідності, тренер надає свої коментарі.

Орієнтовні питання для обговорення:

- Який результат у цій вправі є найбільш корисним для учасників? Чому?
- Що було складним у процесі виконання завдання, а що простим?

ВПРАВА «ОФОРМЛЕННЯ ПЛАНУ ПРОЕКТУ»

Мета: оволодіти методикою оформлення плану проекту.

Завдання: ознайомитися з різними формами оформлення плану, визначити їхні позитивні сторони, допомогти сформуванню власних ставлень до роботи, пов'язаної з плануванням.

Тривалість вправи: приблизно 25 хвилин.

Хід проведення: Тренер розбиває учасників на 4 міні-групи. Кожній із міні-груп він пропонує ознайомитися з одним із видів планування:

1. Таблиця «Завдання, результати заходи».
2. Календарне планування.
3. Таблиця Ганта.
4. План-сітка.

Використовуючи метод «ажурна пилка» (мозаїка, джиг-со), тренер запрошує учасників обмінятися інформацією. Потім тренер знову об'єднує учасників у міні-групи і пропонує їм визначити і сформулювати переваги кожного з видів планування.

На завершальному етапі роботи тренер запрошує кожну міні-групу презентувати вид планування, який обговорювався її учасниками.

Після закінчення вправи тренер обговорює з учасниками враження від роботи.

ВПРАВА «SWOT-АНАЛІЗ»

Мета: засвоїти методику та зміст вправи «SWOT-АНАЛІЗУ».

Завдання: ознайомитися з методом аналізу слабких і сильних сторін, можливостей, загроз та ризиків на всіх етапах реалізації проекту (аналіз SWOT).

Тривалість вправи: приблизно 45 хв.

Хід проведення: Виконуючи вправу, учасники працюють у тих же міні-групах, які працювали над власними проектами. Тренер пояснює значення абревіатури SWOT. Він звертає увагу учасників на відповідну форму, яку можна знайти у роздаткових матеріалах, і пропонує оцінити за цією формою проекти кожної міні-групи.

Тренер пропонує такий алгоритм роботи: спочатку кожна міні-група заповнює і презентує сильні сторони свого проекту. За необхідності, тренер надає свій коментар, допомагає переформатувати проекти. Наступний етап – визначення слабких сторін проектів та їхня презентація.

Зовнішні фактори, можливості і загрози опрацьовуються учасниками у такому ж форматі.

Орієнтовні питання для обговорення:

- Яке враження справила на учасників виконана робота?
- Які думки вона викликала?
- Навіщо потрібен такий аналіз?
- Як можна використати результати такого аналізу у процесі управління проектом? На етапі його планування або реалізації? Чому?
- Як учасники можуть використати цей метод у своїй професійній діяльності?

ВПРАВА «РОЗРОБКА БЮДЖЕТУ ПРОЕКТУ»

Мета: оволодіти технологією розробки бюджету проекту.

Завдання: отримання навичок планування бюджету проекту, визначення «вузких» місць у цьому процесі, пошуку джерел інформації, необхідних для цього.

Тривалість вправи: приблизно 45 хв.

Хід проведення: Міні-групи продовжують працювати у тому ж складі.

Тренер запитує у учасників, як би вони пояснили поняття «бюджет проекту». Він звертає їхню увагу на те, що у визначенні проектного менеджменту є положення про управління проектом в умовах обмежених ресурсів. Тому важливим є чітке планування витрат.

Тренер пропонує міні-групам скласти бюджет однієї частини власного проекту.

Він попереджає учасників, що цей бюджет потрібно буде захистити, довести його реалістичність.

Для цієї роботи надається до 10 хвилин.

Орієнтовні питання для обговорення у міні-групах:

- Чи легко було скласти бюджет?
- Як учасники визначали необхідні суми?
- Яку частку усієї суми може скласти внесок вашої організації?
- Звідки можуть надійти кошти для реалізації цього проекту?
-

ВПРАВА «УРОКИ ГУСЕЙ»

Мета: засвоєння методики та змісту вправи «Уроки гусей».

Завдання: визначення ознак командної діяльності.

Тривалість вправи: приблизно 15 хв.

Хід проведення: Тренер запитує учасників: «Чи згодні Ви з тим, що ефективна команда найкраще реалізовує проект?» Тренер пропонує учасникам пояснити, що таке команда.

Для кращого розуміння ознак командної діяльності тренер пропонує прочитати текст наведений у Таблиці 12. Тренер демонструє текст, відкриваючи по черзі колонку «факти» і колонку «уроки».

Таблиця 12.

Факти	Уроки
Змахуючи крилами, кожна гуска створює додаткову підймальну силу для тієї гуски, що летить попереду. Летячи у формі літери «V», зграя може подолати за день відстань принаймні на 70% більшу, ніж у випадку, коли кожен птах летів би сам.	Людам теж треба шукати шляхи і способи того, як рухатися разом і співпрацювати один з одним так, щоб досягти спільної мети швидше і легше.
Кожного разу, коли гуска виходить за межі ключа, вона відчуває, як важко летіти проти вітру самій, і швидко повертається до клину.	Якщо люди будуть мати стільки здорового глузду, як гуси, будуть співпрацювати з тими, хто йде в одному з ними напрямку, їм легше буде долати життєві перешкоди.

<p>Коли вожак стомлюється, він відступає назад й інша гуска займає його місце попереду клину. Виконувати важку роботу для своєї групи вигідно всім.</p>	<p>Варто виконувати складні завдання по черзі та поділяти відповідальність керівника. Також, як і гуси, люди залежать один від одного, від здібностей і унікального поєднання можливостей, талантів та ресурсів кожного.</p>
<p>Ті гуси, що летять позаду, кричать, підбадьорюючи тих, які спереду, і втримуючи темп.</p>	<p>Нам варто прагнути до того, щоб наші коментарі були позитивними. У тих колективах, де панує взаємопідтримка, робота продуктивніша. Ми повинні прагнути до коментарів, що йдуть від серця і щирих переконань одного, щоб підтримати глибинні почуття іншого, оскільки тільки така похвала є найбільш ефективною підтримкою.</p>
<p>Коли гуска слабне чи поранена і відстає від ключа, дві інші невідступно летять за нею, щоб допомогти і захистити її. Вони залишаються з нею, поки вона не зможе летіти чи помре. Лише після цього вони вирушають далі, самі або з іншим клином, поки не наздоженуть свою групу.</p>	<p>І якщо у людей є хоча б стільки ж здорового глузду, як у гусей, вони підтримуватимуть один одного протягом усього життєвого шляху.</p>

Тренер обговорює цей текст з учасниками, запитує, до яких висновків він їх підштовхує.

Тренер звертає увагу на те, що врахування можливостей, які надає групова діяльність, можуть сприяти більш ефективному досягненню мети.

Потім тренер разом із групою формулює характеристики (ознаки) ефективної команди.

Матеріали для тренера

Характеристиками (ознаками) ефективної команди можна вважати:

- 1) наявність спільної мети чи завдання, які повинні бути такими, що їх можна об'єктивно досягти і виміряти;
- 2) здійснення розподілу ролей у команді, який повинен бути максимально ефективним, усім зрозумілим і забезпечувати взаємозалежність;
- 3) можливість для членів команди обмінюватися інформацією, що забезпечується:
 - шляхом створення інформаційної структури для ефективної комунікації;
 - доступністю інформації;
 - надійністю джерел інформації;
 - можливістю для кожного члена команди винести на загальне обговорення будь-які запитання;
 - веденням доступної для кожного члена команди документації та звітності з кожного виду діяльності;
- 4) наявність відчуття взаємної довіри, коли кожен член команди розуміє, що якість роботи залежить від того, наскільки добре виконує роботу він сам та кожен з його колег.

ВПРАВА «ЗЛАМАНІ КВАДРАТИ»

Мета: засвоєння методики та змісту вправи «зламані квадрати».

Завдання: відчутти роботу в команді, зрозуміти її потребу і доцільність в конкретних випадках, порівняти і спробувати поєднати своє «Я» і «Я» всієї команди.

Тривалість вправи: приблизно 40 хв.

Хід проведення: Тренер запрошує по 5 добровольців у 2 команди. Кожна команда знаходиться біля свого столу, на якому заздалегідь розкладені деталі квадратів. Кожен учасник отримує по 3 деталі, що належать різним квадратам.

Кожна команда має скласти за 10 хвилин по 5 однакових квадратів. При цьому кожен член команди складає лише свій квадрат.

Тренер наголошує, що ефективним результатом цієї вправи може бути лише за умови дотримання таких правил:

- Під час виконання вправи ніхто із членів команди не має права розмовляти.
- Можна лише віддавати деталі конкретній людині в команді.
- Забороняється просити будь-яким чином (словами, звуками, жестами тощо) деталі у інших членів команди.

Решта присутніх учасників виконують роль спостерігачів. Їм також забороняється втручатися у процес роботи команд. Лише у разі порушення правил можна нагадати про них одним словом: «Правила».

Під час обговорення тренер ставить учасникам такі питання:

- Що відчували ті, хто склали квадрати?
- Що відчували ті, хто спостерігав?
- Був у команді момент, коли всі впали у відчай?
- Що переломило ситуацію?
- Чи були в командах ті, хто склав свій квадрат і заспокоївся?
- Які стадії формування командного стилю роботи можна визначити?
- Якими є риси командної роботи?
- Для чого ми робили цю вправу?

Матеріали для тренера

Малюнки деталей квадратів – у додатках.

Зверніть увагу учасників на схему «Стадії розвитку команди», яка знаходиться серед роздрукованих матеріалів.

ВПРАВА «МАСКО, ВІДКРИЙСЯ» (рольова гра з групової динаміки)

Мета: засвоєння методики та змісту вправи «МАСКО, ВІДКРИЙСЯ».

Завдання: пізнати функціональні ролі через співучасть, яка вимагає, щоб члени групи грали пародію на себе або інших визначених осіб.

Тривалість вправи: приблизно 45-60 хв.

Хід проведення: Тренер розбиває учасників на 4 міні-групи. Від вручає кожному учасникові аркуш з надрукованою на ньому назвою «функції» та відповідним поясненням, що має робити особа, яка виконуватиме цю функцію. На аркуші також надається інформація про того, чию роль треба грати.

Тренер також пояснює, що кожен учасник повинен залишатися у своїй ролі, а не метушитися між роллю і собою у справжньому житті.

Тренер інструктує тих, хто буде спостерігати за грою. Спостерігати належить за тим, яку роль у спільній діяльності виконує певний учасник, чи є ця роль корисною для досягнення результату.

Матеріали для тренера

Опис «функцій»:

Ваша функція – давати інформацію. Ви можете надавати факти (навіть якщо вам доведеться їх вигадати), висловлювати ваші переконання, а також запропонувати будь-які ідеї.

Ваша функція – знайти інформацію. Запитуйте. Можете ставити питання щодо певної групи, просити висловити ідеї, пропозиції, «витагувати» думки з інших.

Ваша функція – пояснити і уточнити. Ви можете з'ясувати плутанину тлумачення слів іншими, додаючи приклади для ілюстрації проблеми, думки інших переказуйте своїми словами.

Ваша функція – підбити підсумок. Ви можете це зробити у будь-який момент (не чекайте кінця) спробуйте зібрати разом схожі думки. Вкажіть, на що група, здається, погодилась, на що – ні, або спробуйте запропонувати досягнути консенсусу, пропонуючи рішення, які випливають з того, що говорили інші.

Ваша функція – заохочувати інших. Поводьтеся доброзичливо, ставтеся до присутніх тепло і з повагою. Покажіть, що ви приймаєте їхній внесок та цінуєте їх.

Ваша функція – гармонізувати суперечності, примирюючи їх. Вкажіть на сфери, які не викликають суперечок. Зменшіть напруженість, надавши їм можливість детально проаналізувати їхні розбіжності.

Ваша функція – розпоряджатися. Переконайтеся, що усі, хто хоче мати шанс говорити, одержали таку можливість. Ви також можете висловити думку щодо покращення спільної роботи.

Ваша функція – блокування. Покажіть, що ви думаєте інакше, ніж уся група. Коли згоди майже досягнуто, оголошіть протилежну думку. Ви можете уповільнити просування групи, згадавши щось, що вже було узгоджено, або зайнявши нерозсудливу позицію.

Ваша функція – хвалюватість. Стверджуйте, що ви геть усе вже знаєте про те, що обговорюється, і що ви вже вдавалися до всього, що може бути запропоновано. Висловіть свою добру волю і згоду щось очолити; робіть усе, що може допомогти вам підкреслити важливість вашої особи.

Тренер пропонує учасникам міні-груп будь-яку групову діяльність: створення плакату, групового малюнка, макета будинку з паперу тощо протягом 10-15 хв.

Після завершення вправи її перебіг і результати обговорюються. Тренер ставить питання щодо ролей кожного учасника, запитує чи легко було їх виконувати, чи зустрічаються такі особи в житті. Потім тренер надає слово спостерігачам. Обговорюється корисність будь-яких ролей у командній роботі.

ВПРАВА «КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Мета: засвоєння технології роботи молодіжного працівника в умовах кризових ситуацій.

Завдання: сформувати визначення поняття «кризовий менеджмент», а також розкрити основні функції та форми реалізації цього виду діяльності.

Тривалість вправи: приблизно 40 хв.

Хід проведення: Вправа проводиться методом «Спитайте у автора».

Тренер пропонує учасникам ознайомитися з текстом «Кризовий менеджмент» (див. у навчальних матеріалах). Він оголошує, що під час читання учасники мають визначити, які питання вони поставили б автору цього тексту. На ознайомлення з текстом відводиться до 7 хвилин.

Потім тренер запрошує учасників виконати, за бажанням, роль «автора» тексту. Якщо бажа-

ючих не виявиться, тренер проводить жеребкування.

«Автор» сідає на стілець у центрі кола, утвореного всіма учасниками. Вони ставлять «авторові» запитання. Після 2-3 питань тренер змінює «автора». Бажано, щоб роль «автора» зіграли 3-4 особи.

Інший варіант цієї вправи – «Залиште за мною останнє слово».

Тренер пропонує учасникам, знайомлячись з текстом, виділити в ньому ті частини, які здалися їм цікавими, важливими або суперечливими.

Після завершення часу, наданого для підготовки, тренер пропонує учасникам, за бажанням, процитувати виділені частини (1 думку). Всі інші учасники мають відгадати, чому саме ця цитата була виділена. Останнім висловлюється учасник, який читав свою цитату.

Тренер надає можливість висловитися і обговорити ті частини тексту, які були ними виділені як важливі, 4-5 учасникам.

ВПРАВА «МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН»

Мета: засвоєння методики виконання вправи «МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН».

Завдання: з'ясувати основні вимоги до маркетингової діяльності команди проекту.

Тривалість вправи: 45 хв.

Хід проведення: Тренер нагадує учасникам, що маркетинг як цілісна концепція управління передбачає комплексне врахування ситуації на ринку збуту для прийняття рішень. Маркетинг у проектному менеджменті – один із напрямів управління, що забезпечує:

- дослідження попиту на проектні послуги;
- формування позитивного іміджу проекту;
- вплив на розвиток суспільних потреб громадян.

Отже, основними напрямками діяльності керівника проекту з позиції маркетингу є:

- вивчення ринку схожих послуг, динаміки споживчого попиту, особливостей різних груп споживачів;
- врахування вимог ринку в тій сфері, якій присвячено проект, зокрема врахування вимог до пошуку невикористаних можливостей;
- формування стратегії маркетингу на перспективу;
- підтримка переваг свого проекту в умовах конкуренції.

Тренер пропонує учасникам методом мозкового штурму визначити заходи щодо рекламування ідей, які закладені у проекті. Тренер нагадує правила мозкового штурму:

- всі ідеї приймаються;
- всі фіксуються,
- жодна не оцінюється.

Після завершення мозкового штурму тренер запитує учасників:

- до кого звернені ці заходи?
- чи врахували вони споживачів рекламної інформації?
- на кого спрямована ця інформація?

Тренер пояснює, що однією з форм діяльності, що має на меті вплив на споживачів заплано-

ваних проектом послуг, є розробка ключових повідомлень.

Повідомлення – це те, з чим ви звертаєтесь до своєї аудиторії й очікуєте отримати реакцію від неї. Є певні правила, дотримуючись яких, можна розробити успішну маркетингову стратегію та інформаційну кампанію.

Тренер підкреслює, що до того, як вирішити, яким чином спілкуватися, учасникам необхідно вирішити, що саме вони хочуть сказати один одному.

Тренер пропонує групі сформулювати відповідь на запитання: «Що ви можете запропонувати вашій аудиторії?». Крім того, тренер звертає увагу слухачів на те, що пропозиція не є місією. Пропозиція – це послуги, які ви пропонуєте. Наприклад, участь молоді у практичних заняттях з економіки, ділових іграх, навчання на певних курсах за вибором тощо. Це і становитиме *маркетинговий принцип №1*.

Тренер ставить слухачам наступне питання: «Хто є вашою аудиторією? На кого ви «полкуєте»? Водночас він зауважує: «Запам'ятайте! Ви не є вашою цільовою аудиторією! І тому повідомлення має щось говорити вашій цільовій аудиторії про вашу власну аудиторію».

Тренер пояснює, що під час підготовки проекту може бути обрано декілька аудиторій: мешканці селища, міста, навколишніх населених пунктів; ті, хто хоче отримати саме таку послугу тощо. Але проект не може бути орієнтований на всіх. Тому важливо визначити ціль та аудиторію, на яку вона спрямована. Про це нагадує *маркетинговий принцип №2*.

Тренер наголошує учасникам, що насправді, те, що непокоїть аудиторію (на яку зорієнтовано проект), – це сукупність цінностей. І для того, щоб вивчити потреби громади, щоб зрозуміти, що таке соціальне замовлення, першим за все необхідно здійснити аналіз аудиторії, про що говорить *маркетинговий принцип №3*.

Такий аналіз можна провести, відповідаючи на такі питання:

- до чого прагне аудиторія, на яку Ви орієнтовані?
- які незадоволені потреби мають люди, які до неї входять?

Зібрати інформацію про цінності аудиторії, на яку орієнтований ваш проект можна, аналізуючи інформацію, яку можна отримати самостійно (зібрати інформацію у колег, отримати інформацію щодо потреб цільової групи безпосередньо у людей, які входять до неї, шляхом неформальної бесіди, соціологічного дослідження).

Тренер підкреслює, що люди навряд чи будуть довіряти аргументам, що є важливими для вас. Це не означає, що при спілкуванні з аудиторією, на яку зорієнтовано проект, не варто змінювати його мету. Інколи, як стверджує *маркетинговий принцип №4*, необхідно змінити спосіб, за допомогою якого доноситься інформація про Вашу мету.

Тренер також рекомендує учасникам перед початком проекту, для найбільш об'єктивного аналізу аудиторії та її потреб, поставити такі запитання:

- Чого ви очікуєте від аудиторії, на яку зорієнтовано проект?
- Ви хочете, щоб вони почали діяти? На яку поведінку Ви сподіваєтесь після надсилання повідомлення?
- Яка дія аудиторії буде означати, що ваша кампанія є успішною? Які дії аудиторії, якщо вона їх зробить, допоможуть вам у процесі реалізації вашої місії?

Тренер рекомендує учасникам на підготовчому етапі записати інформацію про ваші наміри на відео, намалювати або надрукувати її на паперових носіях тощо. На це націлює *маркетинговий принцип №5*.

Далі тренер звертається до аудиторії з такими думками і запитаннями: «Ви вже багато дослідили. Але ще залишилося незрозумілим те, чому аудиторія захоче вас слухати? Чому вона повинна робити те, що ви їй кажете? Що аудиторія матиме, якщо робитиме так, як пропонуєте ви? Мається на увазі те, що ви маєте запропонувати їй якусь вигоду в обмін на очікувану дію. Винагорода має бути особистісною. Вона має бути надана сьогодні, а не в майбутньому. Вона, якщо вона дійсно винагорода, діє емоційно, а не інтелектуально. І вона є непомітною, доки ви не сказали про неї аудиторії. На таких особливостях акцентує увагу *маркетинговий принцип №6*.

Винагорода не обов'язково пов'язана з нашими мотивами, що підштовхують нас до дії. Вона повинна відповідати особистим потребам нашої аудиторії. Найчастіше в рекламних буклетах, на виставках та у своїх стендах організації намагаються розповідати про себе і «дають собі характеристику». Насправді ж потрібно говорити про вигоди, а не про характеристики. На цьому наголошує *маркетинговий принцип №7*.

Нарешті, останній *маркетинговий принцип №8*, говорить, що нам треба забезпечити позитивне емоційне сприйняття нашого проекту. Це можна забезпечити тільки повідомляючи те, що відповідатиме особистим потребам нашої аудиторії.

Таким чином, будь-яке ваше звернення до зацікавлених осіб, ваше стратегічне ключове повідомлення повинне мати такий алгоритм:

- Якщо я (аудиторія)
- Зроблю (дія)
- Замість того, щоб (конкурентна дія)
- Я отримую (винагорода)
- Тому, що (підтримка)

Тренер пропонує учасникам сформулювати ключове повідомлення щодо власного проекту. На виконання цього завдання відводиться до 5 хвилин. Тренер вислуховує доповіді всіх груп про результати виконання цього завдання.

Далі тренер звертається до аудиторії з такою думкою: «Зрозуміло, що ваше ключове стратегічне повідомлення має стати основою для спілкування вашого закладу з потенційними споживачами послуг. Для успішного спілкування варто звернути увагу ще на деякі питання:

- Як ваше повідомлення відображається?
- Хто передає ваше повідомлення?
- Коли/де ви його передаєте?
- Як ви доставляєте ваші повідомлення?

Тренер підкреслює, що іноді передавачі можуть бути більш важливими, ніж саме повідомлення. Тому варто продумати, хто саме буде найкращим передавачем.

Ще одним важливим моментом є так звані точки входу – це підхід, який забезпечує максимальне сприйняття нашого повідомлення аудиторією. Для з'ясування зазначених точок входу необхідно дати відповідь на такі запитання:

- Коли наша аудиторія готова до сприйняття?
- У який час?
- У якому місці?,
- За якої ситуації?

Говорити до людей варто лише тоді, коли вони готові почути наше повідомлення, готові до дій, які ви пропонуєте, дійсно потребує ваших пропозицій.

І останнє. Які канали найкраще спрацюють для передавання вашого повідомлення? У кожного

каналу є свої переваги та слабкі сторони.

Відповіді учасників можна фіксувати у таблиці 13.

Таблиця 13.

Точки входу	Канали інформації

Завершуючи вправу тренер фіксує враження учасників від виконаної роботи і обговорює їх разом з аудиторією.

ВПРАВА «АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОЕКТУ»

Мета: визначення змісту та методів оцінки результатів проекту.

Завдання: набуття досвіду здійснення аналізу та оцінки ефективності результатів проекту.

Тривалість вправи: приблизно 20 хв.

Хід проведення: Тренер розбиває учасників на 4 міні-групи. Кожній групі він пропонує підготувати опис того, яким чином її члени можуть оцінити:

- результати;
- завдання;
- фінансовий менеджмент;
- вплив на організацію.

Після презентації міні-груп тренер пропонує учасникам порівняти інформацію, отриману під час презентації, з матеріалами, що наводяться нижче.

Матеріали для тренера

Оцінювання результатів

Потрібно підрахувати все, що було прямо чи опосередковано досягнуто у процесі реалізації проекту. Потрібно оцінити досягнуті результати, відокремлюючи ті, що були заплановані, від тих, які не були заплановані, але з'явилися у результаті виконання проекту. Важливо визначити, в якій мірі отримані результати є результатом проекту, а не досягнуті у інший спосіб.

Оцінювання завдань

Підсумком процесу оцінювання має стати зіставлення отриманих результатів із завданнями, які були поставлені у проекті, враховуючи те, що початкові завдання були конкретними і реальними. Чим більш конкретними були завдання, тим легше їх оцінити. Оцінка – це не просто констатація досягнення або недосягнення конкретних результатів. Це також визначення ступеню цього «досягнення чи недосягнення».

Оцінювання фінансового менеджменту

Оцінювання фінансового менеджменту важлива сама по собі, оскільки завжди доведеться надавати фінансовий звіт. Звіт може бути корисним для визначення альтернатив використанню грошових ресурсів.

Оцінювання впливу проекту на організацію

Цікаво оцінити вплив проекту на організацію. Вплив може виражатися в отриманні нового досвіду, появі нових членів, партнерів, у покращенні репутації, отриманні доступу до нових

ресурсів, формуванні нових зв'язків тощо.

Тренер запрошує учасників до загального обговорення процесу аналізу та оцінювання результатів проекту всіма учасниками. Він просить учасників скласти перелік методів, за допомогою яких можна отримати зворотний зв'язок з майбутніми учасниками проекту, партнерами, громадськістю.

Орієнтовні питання до обговорення:

- Чи вважають учасники, що оцінка проекту є частиною проектного менеджменту? Чому?

ВПРАВА «ЗАХИСТ ПРОЕКТІВ»

Мета: ознайомлення з методикою та змістом вправи «ЗАХИСТ ПРОЕКТІВ».

Завдання: застосування набутих знань щодо підготовки проекту, отримання досвіду презентації проекту, апробування навичок публічної презентації, пошук «вузьких місць» у проекті.

Тривалість вправи: приблизно 90 хв.

Хід проведення: Тренер пропонує учасникам взяти участь у рольовій грі «Засідання ґрантового комітету».

Рольова гра «Засідання ґрантового комітету»

Тренер запрошує учасників підготувати презентацію свого проекту, над яким вони працювали протягом тренінгу. Умови презентації:

- тривалість презентації – 5-7 хвилин;
- презентація готується у довільній формі;
- мають бути висвітлені основні положення проекту;
- презентація має бути переконливою.

Тривалість часу роботи групи над підготуванням презентації – 20 хвилин.

Потім тренер запрошує по одному учаснику (за бажанням) від кожної міні-групи для виконання ролі членів ґрантового комітету. Їхнє завдання полягає у тому, щоб вислухати презентації і прийняти рішення про підтримку проекту. Рішення має бути аргументованим.

Тренер запрошує міні-групи до презентацій.

Після завершення кожної із презентацій, всі учасники обговорюють її. На початку обговорення «члени ґрантового комітету» можуть поставити запитання, висловити своє враження, потім оголосити рішення. Тренер також може прокоментувати презентацію.

Таким чином вислуховуються всі міні-групи.

Після завершення вправи тренер цікавиться враженнями учасників від її перебігу та результатів. Тренер з'ясує, чи корисною була для слухачів участь у такій рольовій грі.

ВПРАВА «ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ – МУЛЬТИГОЛОСУВАННЯ»

Мета: узагальнити отримані у процесі навчання знання та досвід.

Завдання: надати оцінку та здійснити самооцінку учасниками рівня засвоєння матеріалу тренінгу.

Тривалість вправи: приблизно 25 хв.

Хід проведення: Тренер попередньо готує на окремому великому аркуші паперу таблицю. Вигляд таблиці надано у таблиці 14.

Таблиця 14.

	1 блок	2 блок	3 блок	4 блок	5 блок	6 блок	7 блок
😊😊									
😊									
😊									
😞									
😞😞									

У блоках можуть бути записані такі формулювання:

- «Я знаю, які основні етапи планування проекту»
- «Я вмію визначати цільову аудиторію проекту» тощо.

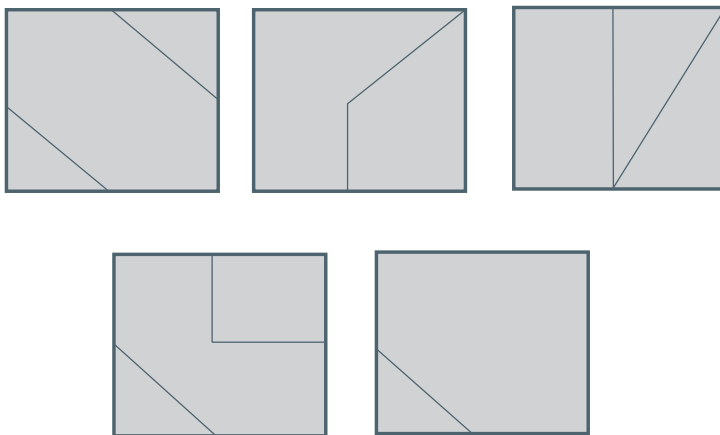
Тренер запрошує учасників підійти до фліп-чарту або дошки, на якій розташовано аркуш з таблицею і дати за допомогою якого-небудь символу чи позначки свою емоційну оцінку кожному з формулювань. Для цього знак ставиться навпроти певного зі смайликів, які відповідно означають: «дуже добре», «добре», «невпевнений», «погано», «дуже погано».

Після завершення вправи на аркуші можна буде побачити підсумковий результат сприйняття учасниками матеріалу модуля.

Тренер запрошує всіх учасників висловитися щодо результатів цього блоку тренінгу.

Додаток:

Малюнок 16. Деталі для квадратів



Інформаційний додаток до модуля «Проектний менеджмент (Управління проектами)»

Зміст

- Аналіз ситуації
- Розробка і планування проекту
- Реалізація проекту
- Аналіз і оцінка ефективності
- Побудова партнерства, залучення ресурсів
- Робота зі змі та громадськістю

ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ або Управління проектом (англ. Project Management) – процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів для успішного досягнення поставленої мети. Це наука і мистецтво керівництва та координації людських і матеріальних ресурсів протягом проекту шляхом застосування сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проекту.

Класично найважливішими параметрами у процесі управління проектом вважають виконання роботи у заданих обсягах, вчасно і в межах виділених коштів.

АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ

Визначення проблеми

Подивіться навколо. Існує безліч сфер життя, які є занедбаними або потребують вдосконалення. Є місця, в яких ви відчуваєте небезпеку. Є місця з поганим запахом. Є безліч проблем з наркотиками, будинками, що ламаються, бездомними людьми, голодними дітьми, небезпечним рухом на вулицях. Все це – гарний спосіб для початку роботи. Важко буде не знайти проблему. Важче буде обрати тільки одну проблему.

Щоб визначити проблему, розв'язанню якої буде присвячений ваш проект, варто скласти перелік проблем, які характерні для більшості громад.

Можливо, цей перелік матиме такий вигляд:

ЯКІ ПРОБЛЕМИ ІСНУЮТЬ У ГРОМАДІ

Екологічні проблеми:

- Занедбаний парк
- Сміттєзвалище поблизу житлового району
- Відсутність зеленої зони в місті
- Засміченість і занедбаність міських пляжів
- Здійснюється невинуватене вирубування зелених насаджень
- Місцеві підприємства забруднюють довкілля...

Молодіжні проблеми:

- Відсутність клубів за інтересами, місць відпочинку
- Зростання наркоманії
- Відсутність спортивних майданчиків

- Молодіжне безробіття
- Низька соціальна активність робітничої молоді
- Культура поведінки підлітків у місцях відпочинку має бути вищою...

Проблеми школи:

- Низька якість шкільних обідів
- Бібліотечні фонди не поповнюються
- Кошти на ремонт не виділяються
- Деякі магазини рекламують і продають сигарети та алкоголь безпосередньо біля школи
- У сільській школі немає комп'ютерної техніки...

Проблеми прав і свобод громадян:

- Заангажованість преси
- Недостатність правової інформації
- Відсутність молодіжних організацій
- Представники різних релігій не мають рівних можливостей у реалізації своїх прав
- У населеному пункті громадяни не знайомі зі своїми правами та не знають, як їх захищати...

Проблеми міста:

- Незадовільний санітарний стан місцевого ринку
- Відсутність освітлення вулиць
- Незадовільний розклад руху громадського транспорту
- Зростаюча злочинність...

Варто розрізняти проблеми за типом: правові, економічні, культурні, соціальні тощо. Крім того, існують проблеми, вирішення яких залежить від місцевих зусиль, а є ті, що хоча і при-таманні вашій місцевості, актуальні для неї, але потребують загальнодержавних змін чи рішень. Для проекту обирайте таку проблему, яка може бути розв'язана безпосередньо на місцевому рівні.

Визначити, якою саме проблемою буде опікуватися ваша група або організація, можна застосовуючи мозковий штурм та подальше обговорення проблем, що були визначені за його допомогою. «Мозковий штурм» – це ефективний та добре відомий метод колективного обговорення, що широко використовується. Він спонукає учасників до прояву своєї уяви і творчості. Це досягається шляхом висловлювання думок усіх учасників. Крім того, мозковий штурм допомагає знаходити декілька рішень певної проблеми.

У процесі вибору проблеми ви можете зустрітися з тим, що у вашій організації щодо однієї й тієї ж проблеми існує безліч думок. Дуже часто до проблеми відносять не тільки власне ключову проблему, але й її причини, і наслідки, і другорядні та побічні проблеми.

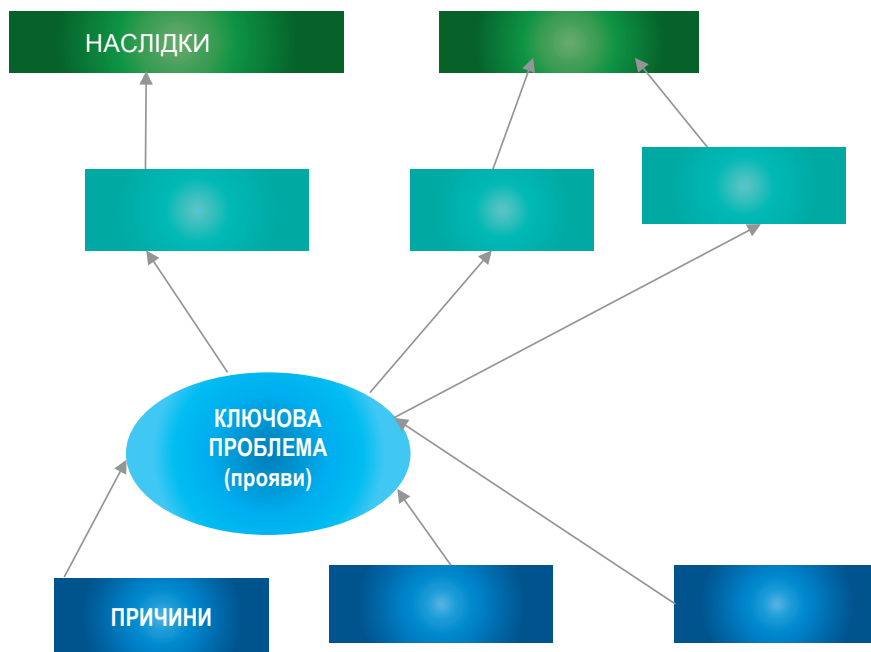
Для вибору того, на що буде спрямований ваш проект, пропонуємо використати таку технологію.

Всім учасникам обговорення запропонуйте визначити і записати на аркушах паперу по 2-3 проблеми, які вони особисто вважають найбільш важливими у процесі реалізації стратегії проекту. Поясніть, що на кожному аркуші можна записати формулювання лише однієї проблеми, однак це формулювання має бути якнайгрунтовнішим і складатися не більше, ніж з 8-10 слів. Відтак зберіть усі аркуші, не читаючи й у будь-якому порядку.

Наступним кроком буде систематизація проблем з метою визначення ключової проблеми. Це можна зробити шляхом поєднання однотипних проблем і застосування технології «проблемного дерева». Згідно з цією технологією, вам потрібно розташувати всі аркуші з описами

проблем, колективно визначивши, які з них є фіксацією проявів ключової проблеми, які – причинами, а які – наслідками. Цей крок, як правило, є достатньо складним і викликає багато дискусій серед учасників. Водночас він є дуже важливим етапом. Під час обговорення ви можете декілька разів змінювати положення аркушів на дошці, доки не будете впевнені у правильності результату. Розташування аркушів на дошці після такої роботи буде приблизно таким, як показано на малюнку 17:

Малюнок 17.



Проблемне дерево

Визначена вами ключова проблема може бути розв'язана тільки за умови ліквідації її причин, адже наслідки будуть ліквідовані самі собою у процесі розв'язання ключової проблеми. Таким чином, наша ключова проблема буде складати мету діяльності у проекті, а причини – основні завдання діяльності. Таку саму роботу необхідно провести з кожною з обраних проблемних зон. У результаті одержимо перелік ключових проблем (цілей діяльності) і завдань, які водночас є переліком кроків щодо досягнення кожної із визначених цілей.

Ситуативний аналіз

Після обговорення певної кількості проблем, характерних для тієї або іншої місцевості, спробуйте проаналізувати ситуацію, що склалася тут. Можна використати такі питання:

- Як вважаєте ви та оточуючі, чи є ця проблема актуальною для вашої місцевості? Чому?
- Які органи влади відповідають за її вирішення?
- Чи здійснює цей орган влади діяльність щодо вирішення назрілої проблеми?

Якщо здійснюється певна робота, дайте відповіді на питання:

- Яка ефективність цієї роботи?
- Які її недоліки?

- Яким чином її можна удосконалити?
- Які думки існують на певній території щодо діяльності органів влади щодо вирішення проблеми?
- Чи працюють з цією проблемою НУО? Які саме? В чому полягає суть їхніх проєктів?
- Де можна отримати інформацію щодо цієї проблеми?

Визначення цільової аудиторії, «кінцевого споживача» проєкту: аналіз потреб регіону, громади, соціальної групи тощо

Необхідним етапом розробки проєкту є забезпечення відповіді на такі запитання:

- Хто (які групи, категорії населення) з місцевої громади зацікавлений у вирішенні проблеми, яку ви обрали?
- Чим вирішення цієї проблеми буде корисним кожній із визначених категорій громадян?
- Чим вони, можливо, будуть корисні вам під час реалізації проєкту?
- Що може стати на заваді вирішення проблеми?
- Хто у громаді може заважати вирішенню проблеми?

Більшість проєктів – проєкти групові в тому сенсі, що адресовані громаді або групі молоді. Тому, визначаючи цільову групу, важливо пам'ятати, що проєкт може здійснюватися:

- Для молоді
- З молоддю
- Силами молоді

Група є точкою відліку в проєктній діяльності. Люди та їхні об'єднання є причиною існування проєкту. Проєкт має відображати потреби, умови існування та особливості цільової групи, на яку він розрахований, бути сумісним з нею.

Для цього здійснюється аналіз потреб. Він передбачає здобуття відповідей на такі питання:

- Якими є потреби певної групи молоді?
- Чи відповідають цілі і завдання проєкту бажанням молоді та настроям соціального середовища?
- Хто визначив потреби як першочергові: представники молоді чи сторонні?
- Як реалізація проєкту співвідноситься з думками і напрямками діяльності місцевої влади та приватними ініціативами?
- Якою мірою група молоді, на яку спрямовано проєкт, залучається до участі та як враховується думка цієї групи під час проведення аналізу того, в чому полягають її потреби?

Визначення потенційних партнерів

Не варто розпочинати проєкт без підтримки з боку інших людей та організацій.

Партнерство створює соціальний капітал, поліпшує взаєморозуміння, довіру та взаємодію між представниками різних секторів громади. Це – найефективніша форма відносин між вами та іншими інституціями громади.

Традиційно у суспільстві виділяють три сектори: влада, бізнес та громадянське суспільство.

Потенційні партнери можуть існувати в усіх цих секторах.

Попередній аналіз покаже вам, хто вже працює у тому полі, в якому реалізуватиметься ваш проєкт.

Державні органи можуть бути зацікавлені у партнерстві з НУО, оскільки ті здатні допомогти

у вирішенні багатьох питань державної політики. Наприклад, освітні НУО видають посібники, навчають вчителів інноваційним методам викладання, пропонують форми позашкільної роботи.

Цілий ряд НУО може об'єднувати зусилля у процесі вирішення однієї й тієї ж задачі. Як приклад, можна навести рух «Зробимо Україну чистою», у якому об'єднуються як громадські організації, так і окремі волонтери.

До речі, волонтерство – це практично невичерпний ресурс для реалізації проекту.

Волонтер – це людина, яка працює тому, що зацікавлена, не потребує оплати своєї праці, але діяльність якої може принести користь проекту чи організації. Залучення волонтерів є однією з дієвих форм співпраці з громадою, яку, на жаль, не досить широко використовують.

Приклади корисних результатів, які можуть принести добровольці у розробку і виконання проекту:

- більш тісний контакт з громадою;
- відповідність проекту потребам громади;
- довіра, бо у волонтерів менше корисливих інтересів;
- особливі знання, досвід, зв'язки;
- оновлення «енергоздатності» колективу організації;
- нові ідеї;
- можливість використання досвіду різних поколінь;
- свобода експериментування;
- надання проекту гуманного характеру.

Іноколи ми не звертаємося до волонтерів тому, що не розуміємо, чому люди готові стати добровольцями і прийти зі своїми знаннями та вміннями до нас. Водночас існує багато причин, які надихають людей на волонтерство. Наприклад, когось цікавить певний аспект чи бік діяльності організації, і вони хотіли б докласти зусиль для змін чи покращення. Можливо, дехто особисто зацікавлений в отриманні досвіду або у площині розширення можливостей для самореалізації, ще хтось бажає передати свій досвід іншим. Потенційні волонтери хочуть мати можливість для спілкування, участі, просто бути корисними.

Психологи зазначають, що мотивація волонтерської діяльності людини може бути досить широкою. Серед таких мотивів найбільш значущими є:

- альтруїзм – людей хвилює той чи інший аспект проекту;
- особиста зацікавленість – можливість отримання досвіду, можливості для саморозвитку, пошук нових напрямів пошуку сенсу життя або його цінності, можливість поділитися своїм досвідом;
- соціальна зацікавленість – можливість бути корисним суспільству, реалізовувати потребу у спілкуванні, можливість бути учасником спільної справи.

Велика кількість бізнес-компаній проводить політику, спрямовану на розвиток громади, у середовищі якої вони працюють, на посилення своєї соціальної відповідальності. У тому випадку, коли така політика спрямована на довкілля чи розвиток молоді в регіоні, у зазначених компаній виникають безпосередні передумови до співпраці з вами та прямого зв'язку з вашими можливими проектами. Пошук таких компаній потребує часу, але партнерство виправдовує ці витрати.

РОЗРОБКА ТА ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ

Постановка конкретних вимірюваних цілей в умовах обмеженого часу та ресурсів. Класична модель SMART

Цілі проекти мають бути «розумними». Будь-яку ціль необхідно перевірити за п'ятьма критеріями:

S – Specific – конкретність;

M – Measurable – вимірюваність;

A – Achievable – досяжність;

R – Realistic (Relevant, Result-oriented) – актуальність (релевантність) або реалістичність;

T – Timed – вирішуваність за певний проміжок часу.

Коротко про сутність зазначених критеріїв

Конкретність. Мета повинна бути чіткою, конкретною. Якщо у формулюванні мети присутні слова «більше», «раніше» і т.п., то обов'язково слід вказати, наскільки більше або раніше (гривень, хвилин, відсотків і т.п.).

Вимірюваність. Результат досягнення мети має бути вимірюваним. «Стати щасливою» – важко вимірний результат (і не конкретний теж). А ось «вийти заміж» – цілком конкретний і вимірний (достатньо одного погляду в паспорт).

Досяжність. Ви повинні бути здатні досягти цієї мети, хоча б потенційно. Ви маєте володіти ресурсами (зовнішніми і внутрішніми) для її досягнення або бути здатними на ці ресурси розраховувати.

Реалістичність. Необхідно реально оцінювати свої ресурси, призначені для досягнення мети. Це не означає, що мета не повинна бути амбітною, якраз навпаки. Якщо мета не є реалістичною, розбийте її на кілька реалістичних цілей. Мета також повинна узгоджуватися з іншими цілями, не суперечити їм. Наприклад, якщо ви ставите мету раніше прокинутися, то вам доведеться і раніше лягати спати для того, щоб висипатися, або ж шукати інші способи забезпечення повного відновлення своїх сил.

Визначеність у часі. Мають бути чітко визначені терміни досягнення мети. Без визначених термінів конкретної мети не існує.

Визначення мети або цілей на підставі наведених критеріїв значно збільшує ймовірність їх досягнення.

Команда та її мотивація

Дуже часто термін «команда» застосовується як визначення сукупності індивідів, що зібрані разом для досягнення спільної мети. Наприклад, це спортивна команда, метою якої є очки або голи для перемоги у змаганнях. Те саме можна сказати і про робочу групу. Люди працюють у такій групі разом задля спільної мети і тому їх інколи теж називають командою.

Проте ми візьмемо дещо інший аспект поняття «команда» і використовуватимемо його не просто для визначення групи як певного колективу, а для визначення об'єднання людей, яке, насамперед, ефективно працює. Група-команда (група, яка набула якостей команди) є більш відкритою і гнучкою, а тому більш здатною до того, щоб передбачати зміни і реагувати на них, а також розв'язувати проблеми і вирішувати поставлені завдання з урахуванням зміни умов, у яких доводиться працювати.

Команда є колективом людей, пов'язаних між собою єдиною діяльністю, відносини між якими характеризуються сумісністю, здатністю до співпраці та взаємопідтримки. Такі люди досягають високого результату завдяки організованості спільних дій.

До числа переваг командної взаємодії належать: взаємозамінність членів групи, перехід їх від однієї ролі до іншої, можливість брати участь у вирішенні широкого кола питань за підтримки зацікавлених колег.

Розвиток команди – це процес, під час якого робоча група перетворюється на ефективну команду.

Група стає командою тоді, коли вона дбає не тільки про досягнення результату діяльності, а й про взаємостосунки між її членами у процесі спільної праці. Таким чином, члени команди мають виконувати 2 групи завдань: працювати на результат діяльності та забезпечувати підтримку один одного.

Отже, до числа ознак ефективної команди можна віднести:

- 1) наявність спільної мети чи завдання, які повинні бути такими, що їх можна об'єктивно досягнути та виміряти;
- 2) здійснення розподілу ролей у команді, який повинен бути максимально ефективним, усім зрозумілим та забезпечувати взаємозалежність;
- 3) можливість для членів команди обмінюватися інформацією, що забезпечується за допомогою:
 - створення інформаційної структури для ефективної комунікації;
 - доступності інформації;
 - надійності джерел інформації;
 - можливостей для кожного члена команди винести на загальне обговорення будь-які питання;
 - ведення документації і звітності з кожного виду діяльності, та забезпечення їх доступності для кожного члена команди;
- 4) наявність відчуття взаємної довіри, коли кожен член команди розуміє, що якість роботи залежить від того, наскільки добре виконує роботу він сам та кожен з його колег.

Описуючи особливості командної роботи, Лі Якокка писав: «Роботу слід вести *дружною командою*, а не неорганізованою групою яскравих індивідуальностей. Солістів у команді просто не повинно бути... Пам'ятайте!

Щоб команда була «зіграною», її члени повинні з великою повагою ставитися один до одного.

Команду згуртовує дух товариськості (якщо вдається створити таку команду, вважайте, що ви створили переможну команду).

Кожен у команді повинен віддаватися грі повністю – і фізично і духовно. Намагайтеся бути першим серед тих, хто володіє певним прийомом на даний момент.

Єдиний стиль роботи. Команда тільки тоді працює злагоджено, коли всі, починаючи від боса, працюють в одному й тому ж ритмі».

Як створити команду?

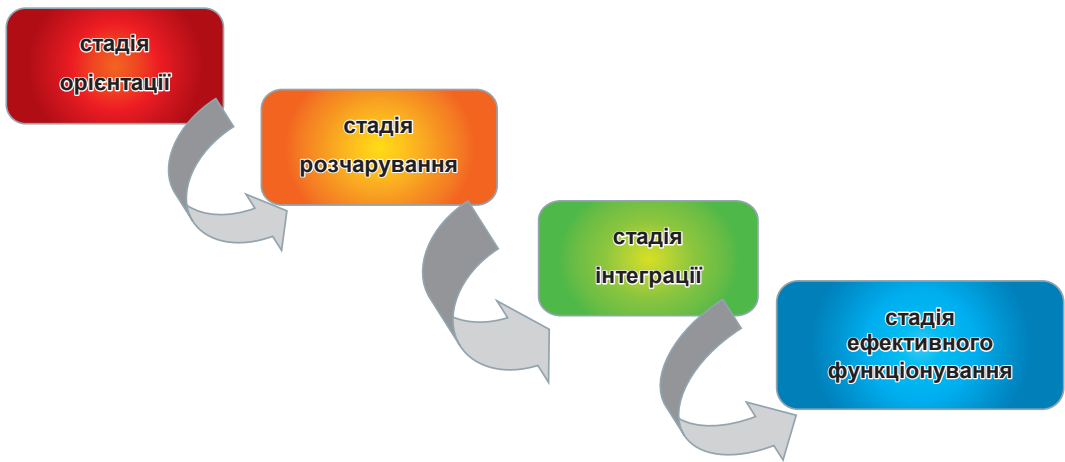
Правила командної роботи:

- турбота один про одного (Чому солдати вмирають за свою країну? Після того, як попрацюєш і поживеш з людьми, починаєш розуміти, що виживання кожного залежить від інших);
- кожний знає, що важливий у команді (Особа, яка не знає, що важливо для всієї команди, не тільки не може внести свій внесок у її роботу, але й може нашкодити);

- успішне спілкування: важливо дати зрозуміти, що відбувається, щоб захистити інтереси своєї команди. Атмосфера позитивного зв'язку повинна підтримуватися щоденно. Відкрите спілкування підвищує продуктивність праці;
- у команді безпечно робити зауваження та пропозиції;
- члени команди ростуть разом;
- довіра дозволяє працювати як одне ціле;
- команда – первинне, індивідуальні потреби – вторинне;
- завжди є запасні гравці.

Не варто сподіватися, що ефективна команда виникне одразу після того, як ви зберете людей у робочу групу. У своєму розвитку команда обов'язково проходить 4 основні стадії. Покажемо їх на малюнку 18:

Малюнок 18. Стадії розвитку команди



Коротко опишемо характерні риси кожної стадії.

Перша стадія – орієнтація. Їй властиво те, що коли група вперше збирається, її члени знаходяться у сильній залежності від формального лідера, який забезпечує структуру їх стосунків між собою, та спільної діяльності. Цей процес включає розробку програми і встановлення основних правил поведінки у команді. Необхідним є прояснення цілей, уточнення питань, які слід узяти до уваги, а також забезпечення розуміння всіма членами команди сутності праці, засобів та методів роботи. Існує потреба в орієнтації членів групи в найширшому розумінні, пошук відповідей на питання: «Що?, Чому? Хто? і Як?».

Другу стадію – розчарування. Її інколи називають «штормом». Ця стадія настає тоді, коли члени команди починають отримувати відповіді на поставлені питання, і ці відповіді не всім задовольняють. Ця стадія часто характеризується конфліктами або небажанням продовжувати спільну роботу, зневірою у власних можливостях досягнення мети. Значна частина проблем пов'язана з тим, що в команді починає складатися певна ієрархія, розподіл ролей, проявляються різні погляди на правила поведінки. Потрібно зорганізуватися, щоб виконати завдання, які стоять перед командою.

Треба зауважити, що на цих двох стадіях робота фактично виконується, певні виробничі завдання продовжують розв'язуватися, проте діяльність, як правило, є недостатньо ефективною.

Третя стадія – інтеграція – є початком найбільш продуктивної роботи з точки зору стосунків

усередині команди. На цій стадії початкові конфлікти вже розв'язані. Команда досягає ідентичності, що відрізняє її членів від учасників інших груп. Цій стадії притаманне також почуття єдності та згуртованість членів команди. Щодо виробничої діяльності, можна спостерігати широкий обмін ідеями, інформацією, спільний аналіз думок і колективні рішення щодо конкретних дій. Тобто команда вже здатна одночасно виконувати обидві функції: працювати на результат діяльності та забезпечувати підтримку й ефективні стосунки всередині команди. Від третьої стадії група природньо та з найменшими зусиллями переходить до наступної стадії свого розвитку.

Четверта стадія – ефективного функціонування. На цій стадії існує довіра всіх членів команди один до одного, що дозволяє максимально використовувати окремих працівників, пари і малі групи, які працюють на досягнення загального результату. Крім того, члени групи максимально віддані спільній справі і демонструють творчий підхід до неї. На цій стадії характерним є також високий рівень взаємозалежності у відносинах усередині команди. З точки зору результатів роботи, команда, що перебуває на четвертій стадії свого розвитку, відрізняється чітким розподілом обов'язків і завдань, функціональною компетентністю та здатністю до співробітництва. Команда демонструє високу ефективність у процесі розв'язання проблем і, як наслідок, здатна відповідати на будь-яку потребу щодо змін. Розглянемо зазначене в таблиці:

Таблиця 15. Модель перетворення групи на команду

Стадія розвитку	Функції підтримки членів групи одне одним	Функції, орієнтовані на мету діяльності
Орієнтація	Залежність Чому, як, хто, що?	Орієнтація
Розчарування	Конфлікт	Організація
Інтеграція	Згуртованість Отримання зворотного зв'язку	Потік інформації
Ефективне функціонування	Взаємозалежність Високий ступінь орієнтації на завдання та особистість	Вирішення проблем

Додамо ще декілька міркувань щодо проходження командами названих стадій.

По-перше, цим стадіям притаманна неухильна логічна послідовність. Тобто третя стадія розвитку команди не може бути досягнута без проходження першої та другої.

По-друге, проходження стадій не є автоматичним або неминучим. Групи можуть залишатися на першій чи другій стадії і ніколи не досягати третьої або четвертої стадії свого розвитку.

По-третє, неможливо визначити загальні часові межі для кожної стадії. Перехід групи від першої до четвертої може тривати або кілька годин чи тижнів, або ж кілька місяців і навіть років.

По-четверте, якщо будь-який член команди залишає її і його замінює інша людина, така команда завжди перетворюється на іншу, нову команду. Це означає, що у такому випадку команда повертається у своєму розвитку до першої стадії. Тому дуже важливим є розуміння керівником групи процесу її розвитку і перетворення на команду та створення ним відповідних умов для послідовного переходу від стадії до стадії.

Формування команди однодумців у проекті має починатися з обговорення цілей діяльності та критеріїв її ефективності з метою приведення їх у відповідність загальній філософії організації.

Як забезпечити ефективне функціонування команди?

Діяльність керівника у площині забезпечення ефективності команди, насамперед, полягає у збалансованому ставленні до трьох складових ефективної командної діяльності.

Такими складовими є:

- продукт діяльності команди;
- люди (її члени);
- процедури (що забезпечують її діяльність).

Малюнок 19. Три складові ефективної командної діяльності



Ефективне керівництво командною діяльністю може бути забезпечене тільки за умови врівноваженості всіх трьох складових.

Треба завжди пам'ятати:

- якщо ви приділяєте багато уваги процедурі, дуже жорсткі правила знищують творчість та імпровізацію;
- якщо ви занадто зосередились на людських взаємовідносинах, на тому, як члени вашої команди ставляться одне до одного, що їм подобається і що не подобається, ви не зможете сконцентруватися на результатах. Команда, що працює, – це не психотерапевтична група;
- якщо ви дуже сильно сконцентруватися на кінцевому результаті, то це не дасть можливості виробити оптимальний стиль роботи (процедуру) і негативно вплине на людські відносини у команді.

Щоб перевірити себе щодо розподілу вашої уваги під час роботи з командою (щоб з'ясувати, якій складовій ефективної роботи надано увагу і чи є вона достатньою) можна скористатися такими тестовими питаннями:

- **результат:** у чому полягають мета та завдання? Чи погоджуємося ми з ними? Наскільки зрозумілі вони для нас?
- **процедура:** чи необхідні чітко визначені процедури для роботи команди? Які саме? Чи потрібно призначити відповідального? Яким чином буде розподілятися робота та відповідальність? Що потрібно робити разом/окремо? Як ми приймаємо рішення? Чи потрібен нам графік роботи? Хто і за що відповідає?
- **людський ресурс:** яким чином ми можемо забезпечити участь усіх членів команди? Як

упевнитися, що всі почуваються комфортно? Як ми вирішуємо конфлікти?

Досвід свідчить, що значної ефективності досягають саме ті команди, в яких статус, внутрішньогрупові ролі і позиції учасників не мають жорсткої фіксації, а отже можуть передаватися від одного члена команди до іншого. У цьому випадку мають на увазі ролі організатора (лідера), генератора ідей або експерта, конструктивного критика (опозиціонера), виконавця, об'єкта психотерапевтичного реагування (об'єкта, над яким можна пожартувати). Тільки в команді, яка досягла найвищого рівня розвитку, можливе об'єднання в одній особі несумісних у житті внутрішньогрупових ролей і позицій (одночасне поєднання функцій лідера і виконавця, експерта й опозиціонера, рядового учасника і ситуативного лідера).

Лише деякі індивіди під впливом своїх особистісних рис, перебуваючи у команді, замикаються на одній єдиній ролі. З огляду на це, члени команди задля гарантування здійснення всіх функцій можуть розвинути в собі моделі поведінки, які відповідають другорядним ролям.

Ефективна команда – це команда, що навчається. Команда, що навчається, є ефективною.

Аналіз слабких та сильних сторін, можливості, загрози та ризику на всіх етапах проекту (аналіз SWOT)

З 60-х років минулого століття й донині **SWOT-аналіз** широко застосовується у процесі стратегічного планування, що полягає у розподілі чинників і явищ на чотири категорії:

- сильні (Strengths) сторони проекту;
- слабкі (Weaknesses) сторони проекту;
- можливості (Opportunities), які відкриваються під час реалізації проекту;
- загрози (Threats), які можуть стати на перешкоді реалізації проекту або такі, що можуть стати результатом його реалізації.

Традиційний метод SWOT-аналізу дозволяє здійснити детальне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища. Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу проекту, мають стати ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкту розробки і реалізації проекту на сигнали зовнішнього середовища.

Основні складові SWOT-аналізу:

1. SWOT-аналіз базується на методології системно-цільового підходу, згідно з якою основну увагу акцентують на вимірюванні і врахуванні трьох вирішальних параметрів (просторових, часових та інформаційних) чинників зовнішнього й внутрішнього середовища.
2. Проведення систематизації даних про фактори зовнішнього й внутрішнього середовища, що є універсальною процедурою для розробки будь-якого проекту.
3. Синтез даних про чинники зовнішнього й внутрішнього середовища, що у подальшому трансформується у систему рішень, закладених у основу проекту.

Процедура SWOT-аналізу

На першому етапі SWOT-аналізу визначаються чотири основні чинники, які впливають на реалізацію будь-якого проекту:

- Сильні сторони організації (команди), проекту і зовнішнього середовища.
- Слабкі сторони організації (команди), проекту і зовнішнього середовища.
- Можливості.
- Загрози.

Коротка характеристика кожного із зазначених чинників та визначення

Сильні сторони організації покликані забезпечити її прискорене просування до досягнення стратегічних цілей, у той час як її «слабкості» викликають гальмування. Тут також природно враховувати можливості й загрози зовнішнього середовища, без яких неможливо вірно визначити сценарії розвитку організації.

Слабкість – негативна властивість організації, що визначає її гальмування у процесі руху до досягнення стратегічних цілей. Гальмування стає істотним при злитті (синтезі) основних слабкостей організаційної системи з істотними загрозами зовнішнього середовища. При цьому також не можна ігнорувати сильні сторони організації й можливості зовнішнього середовища.

Можливості – це ті тенденції або події у зовнішньому середовищі, при правильній реакції на які та виваженому врахуванні яких організація може забезпечити істотне просування до поставлених стратегічних цілей.

Загрози – це тенденції або події у зовнішньому середовищі, які під час відсутності відповідної реакції організації можуть спричинити значне погіршення стану організації на шляху до виконання своїх планів.

Під час здійснення SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища, організації, проекту, але й виявити імовірність використання та впливу певних можливостей та загроз на результати діяльності організації.

Спочатку оцінюють імовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації. За результатами такої оцінки будують матрицю можливостей.

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз.

Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися у вигляді руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Визначення зовнішніх загроз, з'ясованих у процесі аналізу, записують на полях матриці.

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінювання факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактору проводиться експертне оцінювання його вагомості.

Аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх за ступенем (рівнем) впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей, які постають перед нею та конкретними її проектами.

Заключний етап процесу SWOT-аналізу – визначення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища. Для визначення цих взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу.

Приклад результату SWOT-аналізу

Сильні сторони:

- Активність і потрібність діяльності та продукту.
- Наявність організації.
- Авторитет керівників.
- Наявність якісної продукції, що користується попитом.
- Спеціалісти, однодумці, є досвід роботи, компетентність, працюють в різних типах організацій.

Що робимо добре? – Організуємо та проводимо семінари; написання посібників.

- Ресурси – тренери; зв'язок з видавництвами; зовнішні особисті зв'язки на місцях; досвід;

«добре ім'я»; офіс (орендований); офісне обладнання.

- Що думають про нас? – Ми досить відомі. Нас пов'язують зі змінами у освітньому процесі, повага до професіоналізму, повага до окремих осіб.

Слабкі сторони:

- Нас мало.
- Недостатня реклама.
- Недостатній моніторинг результатів діяльності та зворотний зв'язок після завершення проектів.
- Неякісний підбір складу цільових груп і учасників семінарів.
- Необхідно уникати – глобалізації у розповсюдженні проектів; розпорошення діяльності; неконтрольованого поширення інформації в регіонах; поширення курсів без методичної підготовки; семінарів з низько мотивованою аудиторією; поверхового подання інформації у презентаційних семінарах.
- Що робимо погано – перспективне планування; внутрішня комунікація; піар-компанія, залучення спеціалістів; не вміємо шукати внутрішні фінансові джерела; відсутня своя давнича комерційна структура; низька поінформованість членів організації.
- Фінансові складнощі – залежність від грантів, відсутність досвіду та практики комерційної діяльності, низька оплата тренерів.

Можливості:

- Цілеспрямований фандрейзинг.
- Міжнародне партнерство.
- Бачення нових можливих напрямків: демократизація освіти; психологічні програми; робота з батьками; проекти з технологій виховання; молодіжні напрямки; волонтерство, робота зі школами-інтернатами.

Загрози:

- Неготовність освітнього простору до змін.
- Відсутність мотивації та стимулювання учасників.
- Адміністративний тиск.
- Немає механізму лобювання.
- Недовіра до 3 сектору та зацікавленості в ньому.

Розробка бюджету проекту

Будь-який проект повинен мати свій бюджет. Бюджет – це розрахована вартість проекту. Бюджет дозволяє визначати масштабність та реалізм проекту. Без бюджету неможливо контролювати проект і визначати, наскільки він реалізований.

Бажано, щоб бюджет мав дохідну і видаткову частини.

Перша – надходження для реалізації проекту. Друга – всі статті витрат. Бюджет має бути збалансованим. Його баланс не має бути негативним (Звідки тоді взяти кошти на реалізацію проекту?). Він не може бути й позитивним, оскільки мова йде про некомерційну діяльність.

Як правило, для успішного формування бюджету варто розрахувати бюджет кожного заходу.

Дотримуйтеся ще й таких порад:

- Не запитуйте надто великих сум – вони часто потребують спеціальних процедур розгляду і фінансування.

- Бажано, щоб у фінансуванні проекту ваша організація також взяла участь. І ваш внесок має бути відчутним.
- Представляйте тільки реалістичний бюджет. Як правило, люди знають, скільки що коштує. Занижена вартість говорить про несерйозність підходів. Завищена – свідчить про поганий менеджмент.
- Тримайте бухгалтерію в порядку. Пам'ятайте, що вам доведеться звітувати за всі суми, які ви отримуєте.
- Нечасто надається можливість фінансувати весь проект. Простіше знайти кошти не для багатьох, а для одного заходу.

У тому випадку, коли ваш проект фінансується конкретним спонсором (державним органом, фондом, бізнесовою структурою), форма бюджету визначається саме ними.

Формування витратної частини будь-якого бюджету потребує неухильного виконання таких простих правил:

- Перерахуйте всі витрати, пов'язані з реалізацією проекту.
- Оцініть вартість всіх статей витрат (у валюті, що запропонована). Оцінка має бути реалістичною (вказіть, загальний розмір суми, яку ви отримали).
- Статті витрат мають відповідати програмі заходів, які передбачаються.
- Вирахуйте загальну суму витрат.

Завжди пам'ятайте, що ваш бюджет повинен викликати довіру та демонструвати надійність вашого проекту.

Таблиця 16. Приклад форми бюджету

№	Стаття витрат	Одиниці виміру	Вартість одиниці	Кількість одиниць	Сума
1	<i>Круглий стіл</i>				
1.1	Оренда приміщення	Години	200 грн.	6	1200 грн.
1.2	Канцтовари	На особу	40 грн.	25	1000 грн.
1.3	Кава-брейк	На особу	50 грн.	25	1250 грн.
1.4	Гонорар фасилітатора	Особа	400 грн.	1	400 грн.
1.5	Друк роздаткових матеріалів	шт.	6 грн.	25	150 грн.
	Всього				4000 грн.

План реалізації проекту

Чітке формулювання результатів діяльності дозволить вам достатньо легко спланувати кроки, роботи і заходи, необхідні для їх досягнення.

Найважливішим питанням під час планування є питання часу. Головна проблема, з якою зустрічаються менеджери – це визначення і дотримання термінів виконання етапів проекту. Оскільки заходи будь-якого проекту взаємопов'язані, порушення термінів проведення хоча б одного з них тягне за собою часові зрушення у всьому проекті.

Під час складання графіку заходів зверніть увагу на те, що підготовчі заходи також є частиною графіку проекту, і їх також варто врахувати у своєму робочому плані.

Кожен захід має відповідати певному завданню проекту. На цьому етапі бажано визначити, скориставшись SMART-критеріями, яких саме результатів, ми очікуємо від кожного заходу. Наприклад, забезпечення бібліотеки літературою передбачає придбання не менш ніж 5 книг певної тематики. Крім того, можливо, деякі з них потрібні нам у декількох примірниках тощо. Бажано також чітко визначити терміни забезпечення бібліотеки літературою.

Визначивши перелік заходів і терміни їх виконання, можна переходити до безпосереднього складання загального плану.

Наприклад, якщо ваш проект був спрямований на подолання проблеми консерватизму навчання шкільної молоді, план реалізації проекту може мати такий вигляд:

Таблиця 17. План реалізації проекту (приклад 1)

Мета: забезпечити підготовку вчителів до запровадження інноваційних технологій		
Завдання	Результати виконання завдань і джерела перевірки	Заходи для досягнення результатів
1. Інформування вчителів про технології, обрані для запровадження.	1.1. Протягом двох місяців забезпечити ознайомлення 50% вчителів школи з інформацією про інтерактивні технології навчання з різних предметів у літературі та практиці навчання. (список книг відповідного змісту, що придбані для шкільної бібліотеки, список вчителів, які їх прочитали, протокол методичного семінару (педради) з відповідною тематикою виступів, конспекти відкритих уроків вчителів, які застосовують інтерактивні технології навчання і списки вчителів, які відвідали ці уроки).	1.1.1. Забезпечити придбання шкільною бібліотекою літератури з інтерактивних технологій навчання. 1.1.2. Сформувати робочу (творчу) групу з організації цієї роботи. 1.1.3. Підготувати і провести педраду з відповідним порядком денним. 1.1.4. Підготувати декілька відкритих уроків учителів, які застосовують інтерактивні технології навчання. 1.1.5. Організувати відвідування відкритих уроків іншими вчителями.
2. Навчання творчої групи вчителів обраним технологіям.
...

План реалізації проекту може бути оформлений у вигляді календарного плану роботи, де заходи розташовуються у хронологічному порядку. Така форма планування передбачає чітке визначення терміну кожного заходу та осіб, відповідальних за його підготовку і проведення. Зазвичай календарний план складається за наведеним нижче зразком.

Таблиця 18. План реалізації проекту (приклад 2)

№	Найменування заходу	Термін проведення	Відповідальні особи
1.	Підготовка матеріалів тренінгу для молодіжних працівників	01.06.2014-30.08.2014	С.С. Сидоренко
2.	Проведення першого тренінгу для молодіжних працівників (м. Дніпропетровськ)	01-02. 09.2014	П.П. Петренко
3.	Проведення другого тренінгу для молодіжних працівників (м. Київ)	0-09.09.2014	П.П. Петренко

План реалізації проекту також може бути оформлений у вигляді таблиці Ганта.

Таблиця 19. План реалізації проекту (приклад 3)

АКТИВІТА		2014						2015						
		6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	
1 етап														
1.1	Підготовча робота	■												
1.2	Відбір учасників	■												
1.3	Робоча зустріч		■											
1.4	Розробка матеріалів			■	■									
1.5	2-а робоча зустріч					■								
2 етап														
2.1	Захід 1							■						
2.2	Захід 2							■						
3 етап														
3.1	Діяльність								■	■				
3.2	Збір даних								■	■				
3.3	Фінальна зустріч										■			
4 етап														
4.1	Публікація матеріалів												■	
4.2	Адвокація												■	■

Найбільш поширеною формою планування реалізації проекту на тактичному рівні є планування за допомогою плану-сітки (див. таблиця 20).

Таблиця 20: Планування за допомогою плану-сітки.

Вересень 1	2 Робоча зустріч	3 Відбір учасників тренінгу	4 Закупка обладнання для семінару	5 Зустріч зі спонсором	6	7
8 Нарада з тренерами	9	10 Тренінг для учасників	11 Тренінг для учасників	12 Підготовка звіту за тренінгом	13	14 Обговорення сценарію акції
15	16 Акція в громаді	17 Підготовка звіту за акцією	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					
Жовтень		1	2	3	4	5

Презентація проекту

Для того, щоб проект був успішним, його необхідно правильно презентувати.

Першим кроком у процесі презентації проекту є підготовка презентаційного пакету.

Презентаційний пакет – інструмент, який призначається для ознайомлення потенційних партнерів, спонсорів, громадськості з його метою, завданнями, структурою, очікуваними результатами. Тому у цьому пакеті ваш проект має бути представлений вичерпно, ясно, послідовно. Кожен етап проекту має бути описаний зрозуміло і з усіма подробицями. Це необхідно для того, щоб продемонструвати реалістичність проекту і збільшити його шанси на успіх.

Ваші пояснення мають повністю розкривати етапи реалізації проекту, особливості соціального контексту, в якому він має здійснюватися, обґрунтування бюджету та необхідності подання запиту на фінансування.

Презентаційний пакет проекту має бути оформлений так, щоб ті, хто буде знайомитися з ва-

шим проектом, одразу ж відчули і усвідомили його серйозність та шанси на успіх. Чим більш дохідливим, обґрунтованим, детальним буде опис, тим більш реалістичний вигляд він матиме.

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ

Інструменти контролю виконання проекту

Успішність проекту залежить від ступеня контролю за виконанням кожного його заходу, кожного його етапу.

Одним з найефективніших інструментів такого контролю є моніторинг.

Моніторинг проекту

Моніторинг (облік та контроль) – процедура регулярного і системного відстеження заходів, які передбачені планом реалізації проекту, констатації їх хронологічної та змістовної відповідності цьому плану. Моніторинг також проводять для того, щоб порівняти фактичні результати реалізації проекту із запланованими і, за необхідності, забезпечити повернення проекту в планові межі.

Основні складові моніторингу і контролю:

- Вимірювання поточного виконання завдань проекту (Збір даних для відповіді на запитання: «Де ми є зараз?»).
- Моніторинг змінних складових проекту (зміст та межі проекту, витрати тощо) згідно із планом управління проектом та базовим планом виконання проекту (Збір даних для відповіді на запитання: «Де ми маємо бути?»).
- Визначення коригуючих дій, з метою правильного вирішення проблем відхилення від плану реалізації та усунення ризиків, що виникли (Підготовка рішень для відповіді на запитання: «Як ми можемо привести фактичний стан виконання до планового виконання?»).
- Вплив на фактори, які можуть призвести до порушення інтегрованого контролю змін. (Визначення заходів, необхідних для того, щоб гарантувати впровадження лише погоджених змін у плані та процесі реалізації проекту).

У процесі реалізації багатоетапних проектів процедури моніторингу та контролю забезпечують зворотний зв'язок між етапами проекту.

Сьогодні існує багато сучасних систем контролю за реалізацією проектів. Наприклад, Spider Project або Microsoft Project. Цікавим інструментом є система Бітрікс24 (Джерело: www.bitrix24.ua).

Контроль проектної діяльності – це процес, у якому керівник проекту з'ясовує, чи досягнуто поставлених цілей, виявляє причини дестабілізації процесу виконання роботи і обґрунтовує прийняття управлінських рішень, які коригують виконання завдань, раніше, ніж у виконання проекту буде внесено збій (зрив термінів виконання робіт, перевитрату ресурсів, зменшення якості робіт, послуг, продукції тощо). Контроль дає керівнику проекту можливість визначитися з тим, чи варто переглядати плани, кошториси, у випадку, коли деякі параметри перевищили прийнятні значення.

На процес реалізації проекту впливає велика кількість дестабілізаційних чинників – як зовнішніх, так і внутрішніх. Це призводить до зміни планових параметрів (часових і вартісних). У зв'язку з мінливими умовами навколишнього середовища керівникам не завжди вдається вчасно вжити заходів щодо коригування процесу виконання робіт і мотивувати підлеглих

на досягнення поставлених цілей. За таких умов одним із найважливіших засобів реалізації поставлених цілей є контроль реалізації проекту. За допомогою контролю проєкт-менеджер визначає правильність прийнятого рішення, точність виконання завдань проєкту у хронологічному, фінансовому, ресурсному аспектах, а також вирішує необхідність внесення змін до плану його реалізації.

Основне завдання контролю проєктної діяльності полягає в тому, щоб, отримавши фактичні дані про перебіг виконання проєкту, порівняти їх з плановими орієнтирами, виявити відхилення і на цій підставі визначити так звані «сигнали неузгодженості».

Контроль має забезпечити:

- моніторинг (систематичне та планомірне спостереження за реалізацією проєкту);
- виявлення відхилень від цілей реалізації проєкту, які зафіксовані у календарних планах і сіткових графіках, бюджетах, розрахункових потребах щодо трудових, матеріальних, фінансових витрат тощо;
- прогнозування наслідків зміни ситуації та обґрунтування необхідності прийняття коригувальних заходів.

Керівники постійно контролюють процес реалізації проєкту. Вони порівнюють роботи, виконані за проєктом, із планом і визначають істотні відмінності.

Кризовий менеджмент, адаптивне управління

Не кожен проєкт реалізується у сприятливих умовах. Іноді зовнішні обставини або внутрішні організаційні проблеми призводять до кризових ситуацій. У таких випадках необхідно застосовувати методи кризового менеджменту.

Серед інструментів впливу на кризову ситуацію найбільш важливими є:

- пошук інформації;
- прогнозування кризи;
- розробка управлінських рішень в умовах ризику;
- аналіз і оцінювання кризових ситуацій;
- інноваційні стратегії кризової поведінки;
- розв'язання конфліктів;
- маркетинг (поведінка в умовах невизначеності, зовнішнє управління і проблеми санації);
- селекція персоналу в умовах кризи (оцінювання та мотивування, інвестиційне проєктування).

У цілому антикризовому управлінню притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню:

- планування – процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення;
- організація – формування оптимальної структури й обсягу коштів, апарату управління та кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;
- мотивація – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності організації з метою найшвидшого виходу з кризи;
- контроль – прогнозування відхилень від визначених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Головне завдання кризового управління полягає у оперативній генерації таких рішень, які дозволили б максимально мінімізувати негативні наслідки за умови використання мінімальних додаткових коштів. Такого результату можна досягти шляхом створення спеціальної системи

менеджменту кризових ситуацій.

Менеджмент кризових ситуацій повинен складатися з таких етапів:

- 1) діагностика, яка спрямована на оцінювання параметрів кризової ситуації;
- 2) розробка концепції подолання кризи, яка спрямована на вироблення стратегічних і оперативних заходів;
- 3) реалізація цієї концепції для усунення кризи та її наслідків;
- 4) досягнення запланованого рівня нормального функціонування організації.

У свою чергу, кожен з цих етапів спирається на низку більш спеціальних кроків.

Наприклад, кризова діагностика включає такі процедури аналізу:

- розпізнавання відхилень параметрів ситуації від нормальної;
- раннє виявлення симптомів кризової ситуації;
- оцінку ймовірних ознак загрози кризи;
- встановлення причиново-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи з врахуванням видів і обсягів можливих втрат, можливості збитків та орієнтовного рівня дефіциту часу для виходу з кризової ситуації;
- визначення і оцінку факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, встановлення їх взаємозв'язку та взаємозалежності.

Результати роботи на етапі діагностики оформлюються у вигляді аналітичних оцінок, прогнозів, рекомендацій. Отже, антикризове управління дійсно відрізняється від управління у звичайному режимі. Якщо весь арсенал підходів і методів останнього спрямований на розвиток та виживання підприємства у довгостроковому аспекті (що включає в себе, в тому числі, і недопущення кризи), то методи антикризового управління спрямовані виключно на подолання вже назрілої кризи, забезпечення виживання у короткостроковому аспекті.

Прозора звітність перед учасниками, громадою та всіма партнерами

Прозорість, як ознака сучасного менеджменту, є вимогою часу. Перш за все, це стосується прозорості будь-якої діяльності, особливо громадської діяльності. З огляду на зазначений принцип, перебіг громадського проекту, його плани, новини, події мають бути оприлюднені. Інструментом може стати офіційний сайт проекту, сайт організації, державного органу, сторінка у Фейсбуці тощо.

Крім того, прозорість має стосуватися і основних закупок. У випадку організації закупівель товарів або послуг на велику суму, має бути оголошено відкритий тендер. Оголошення тендеру передбачає публікацію в ЗМІ відповідного оголошення.

Ще один принцип ефективного забезпечення прозорості звітності – її орієнтація на якомога ширшу аудиторію. Команда проекту має звітувати про свій проект перед учасниками, громадою, партнерами. Формами такої звітності можуть бути публічні заходи, публікації у місцевій пресі, новинні сюжети на центральних і місцевих телеканалах і радіостанціях, розповсюдження відповідної інформації в Інтернеті. Варто широко використовувати соціальні мережі.

Важливою і дієвою формою прозорої звітності може стати надсилання листів і звітів партнерам.

Зрозуміло, що поряд із зазначеними формами широкої публічної звітності обов'язково існує формальна звітність. Як правило, формальний звіт складається з двох частин – змістовно-описової і фінансової. За можливості, описові та фінансові звіти, а також висновки аудиторів, незалежних експертів, які оцінювали ефективність проекту, також оприлюднюються.

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

Аналіз та оцінка результатів проекту згідно з поставленими цілями

Остаточний аналіз і оцінювання проекту – це процес збору інформації та визначення критеріїв для здійснення таких послідовних кроків:

- Оцінювання того, що було досягнуто.
- Пояснення того, що було зроблено.
- Кращого планування майбутніх проектів.

Оцінювання ефективності проекту зазвичай відбувається у таких площинах:

- Оцінювання результатів реалізації проекту.
- Оцінювання виконання завдань проекту.
- Оцінювання фінансового менеджменту проекту.
- Оцінювання впливу проекту на організацію.
- Оцінювання результатів зворотного зв'язку.

Оцінювання результатів

Потрібно підрахувати і узагальнити всі прямі або опосередковані досягнення, отримані під час реалізації проекту. Потрібно оцінити отримані результати, відділяючи ті, що були заплановані, від тих, які не планувалися, але були отримані у результаті реалізації проекту. Важливо визначити, якою мірою отримані результати є наслідками реалізації проекту, а не досягненнями, набутими у інший спосіб. У тому випадку, коли проект не спрямовувався безпосередньо на розвиток вашої організації, результати мають стосуватися виключно цільової аудиторії, змін у суспільстві тощо.

Оскільки будь-який правильно розроблений проект планує отримання конкретних і вимірюваних результатів, остільки їхня оцінка завжди буде достатньо легкою за умови застосування у процесі оцінювання критеріїв SMART.

Оцінювання завдань

Підсумком процесу оцінювання має стати порівняння отриманих результатів із завданнями, які були поставлені у проекті, враховуючи те, що початкові завдання були конкретними і реальними. Чим більш конкретними були завдання, тим легше їх оцінити. Оцінка – це не просто констатація досягнення або недосягнення конкретних результатів. Це також визначення ступеню цього «досягнення чи недосягнення».

Оцінювання фінансового менеджменту

Оцінювання фінансового менеджменту важливе саме по собі, оскільки завжди доведеться надавати фінансовий звіт. Звіт може бути корисним для визначення альтернатив використанню грошових ресурсів.

Оцінювання впливу проекту на організацію

Цікаво оцінити вплив проекту на організацію. Вплив може виражатися в отриманні нового досвіду, появі нових членів, партнерів, у покращенні репутації, отриманні доступу до нових ресурсів, формуванні нових зв'язків тощо.

Зворотний зв'язок від учасників та партнерів

Процес оцінювання ефективності діяльності за проектом буде неповним без думки тих, хто в ньому брав участь.

Для забезпечення повноцінної оцінки ефективності реалізації проекту необхідно організувати процес отримання зворотного зв'язку.

Це завдання може бути вирішене шляхом застосування таких методів і дій:

- Спеціальне дослідження.
- Опитування представників цільової групи.
- Анкетування учасників семінарів.
- Організація фокус-групової дискусії.
- Інтерв'ю.
- Коментарі від партнерів тощо.

Аналіз висловлювань і вражень учасників і виконавців проекту, описів їхньої діяльності та пропозицій також є важливим матеріалом для остаточного звіту.

Планування розвитку проекту

Розгляд продовження і розвитку проекту після завершення терміну його дії, як правило, свідчить про грамотне і сумлінне планування ще під час його розробки. Тим, хто підтримує проєкт, цікаво знати: буде задум, реалізацію якого вони фінансують, розвиватися і після закінчення проекту чи це разова подія?

Перспективи післяпроектної діяльності мають серйозно розглядатися ще до завершення проекту. Здобутки, соціальні очікування і динаміка, що виникли і розкрилися в результаті реалізації проекту, не мають бути втрачені.

Розвиток проекту може плануватися у напрямі розширення його географії; зміни цільової групи зі збереженням основної ідеї проекту; поширення здобутих результатів на інші вікові категорії; продовження роботи з тією ж групою осіб, але вже за іншими напрямками тощо.

ПОБУДОВА ПАРТНЕРСТВ, ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ

Пошук партнерів: аналіз потреб партнерів, форми співпраці

Партнерство створює соціальний капітал, поліпшує взаєморозуміння, довіру і взаємодію між представниками різних секторів громади. Це – найефективніша форма відносин між різними інституціями співтовариства, що допомагає подолати наслідки негативних змін.

Для налагодження партнерства насамперед необхідно оцінити його можливості. Спробуйте якомога ширше побачити можливих партнерів навколо себе.

Для цього скористайтеся записами, систематизованими за відповідними категоріями (див. таблицю 21, наведену нижче).

Таблиця 21.

Реальні партнери	Потенційні партнери	Непотенційні партнери
1	1	1
2	2	2

Під час пошуку партнерів варто проаналізувати їхні потреби у тому напрямі, в якому діє ваш проєкт. Можливо, ваш партнер з комерційного сектору хоче не тільки бути відповідальним перед суспільством, але й прорекламувати себе і свою торгову марку. Якщо такі наміри ва-

шого партнера не суперечать вашим принципам, ви сміливо можете домовлятися про підтримку на відповідних умовах. Але, наприклад, від деяких організацій можна почути: «Ми принципово не співпрацюємо з тютюновими компаніями». У такому випадку партнерство відбуватися не повинно.

Партнерські стосунки можуть бути довгостроковими і короткостроковими. Наприклад, короткострокове партнерство може існувати у формі певного спільного проекту, тижня, місячника тощо, довгострокове – функціонувати як клуб, асоціація та інші формалізовані об'єднання, хоча і не зареєстровані.

Варто пам'ятати, що кожен потенційний партнер унікальний. Тому варто підібрати особливий підхід до кожного вашого партнера.

Особливим партнером проекту є засоби масової інформації. Саме вони можуть допомогти подолати проблему обмеженої поінформованості про вашу діяльність і таким чином вирішити проблему відсутності активної підтримки її цілей і програм з боку місцевої громади.

Партнерство також може реалізуватися у формі спільного фінансування проекту. Пошук коштів для проекту – це частина роботи із забезпечення корисних зв'язків і підтримки іміджу вашого проекту та організації.

Власне, отримання фінансів це один з основних напрямів реалізації проекту. Для цього проект має бути не тільки конкурентоздатним, інноваційним, ефективним, переконливим, але й пропонувати щось фінансуючим організаціям.

Створення портфолію проекту, позиціонування

Один з найефективніших інструментів презентації проекту – його портфолію.

Портфолію проекту – це впорядкована збірка матеріалів, призначених для досягнення певної мети.

Найзручнішим сьогодні є електронне портфолію. Електронне портфолію легко створювати, редагувати, доповнювати, компактно зберігати, зручно переносити, та презентувати у привабливій формі. У електронному портфолію також легко здійснювати швидкий пошук документів.

Як правило, у портфолію проекту презентують:

- Опис проблеми, на вирішення якої спрямовано проект.
- Мету і завдання проекту.
- Географію діяльності.
- Цільові групи.
- Очікувані результати/зміни.
- Досвід вашої організації/групи з реалізації подібних проектів.
- Позиціонування проекту.

Позиціонування проекту – визначення його місця відносно інших проектів аналогічної або суміжної тематики.

Позиціонування фокусується на тих перевагах проекту, які будуть виділяти його з числа конкурентів, у тому числі у площині його сприйняття цільовою групою.

Головне завдання процесу позиціонування полягає в тому, щоб знайти одне або декілька оригінальних рішень, які задовольнятимуть чотири основоположні умови процесу позиціонування.

Умови позиціонування:

1. Бути першим – запропонувати те, чого до цього часу не було.
2. Відрізнитися від інших.
3. Доступна і зрозуміла ідея – якщо ідея заплутана і незрозуміла – це може призвести до негативної реакції.
4. Вигода кінцевого споживача.

Критеріями позиціонування можуть бути стать, вік, соціальна група, субкультура, національна або державна приналежність тощо.

Приклади позиціонування:

- ВГО «Жива планета» – єдиний в Україні акредитований орган сертифікації, який має 10-річний досвід роботи у сфері оцінювання відповідності товарів та послуг з метою визначення їх якісних та екологічних переваг.
- Проект «Зелене досьє» займає унікальну позицію. Це – місток між екологічними НУО, бізнес-структурами, державними інституціями та засобами масової інформації, створений задля творчої співпраці й досягнення позитивних змін.
- В основу своєї діяльності ЛО МГО «Сокіл» покладає ідеологію українського націоналізму. Організація виховує у своїх членів любов до Батьківщини, пошану до національних традицій і звичаїв, повагу до батьків. Вона спонукає до вивчення національної історії та змагання за те, щоб українці зайняли панівне становище у своїй державі і повноцінно впливали на політичне життя краю та розвиток України.

Позиціонування – це аргумент, якому під силу не просто підштовхнути людей до участі у проекті, але й дати їм можливість відчути задоволення від цієї участі.

У випадку, коли ви створюєте портфоліо на стадії реалізації проекту, в ньому можуть бути проілюстровані вже отримані результати, наведені цифрові показники, графіки, фотографії з місця подій та заходів тощо. Портфоліо може доповнюватися протягом терміну дії проекту.

Маркетингова діяльність у проекті

Маркетинг як цілісна концепція управління передбачає комплексне врахування ситуації на ринку збуту для прийняття рішень. Маркетинг в проектному менеджменті – один з напрямів управління, що забезпечує:

- дослідження попиту на проектні послуги;
- формування позитивного іміджу проекту;
- вплив на розвиток суспільних потреб громадян.

Отже, основними напрямками діяльності керівника проекту з позиції маркетингу є:

- вивчення ринку схожих послуг, динаміки споживчого попиту, особливостей різних груп споживачів;
- врахування вимог ринку в тій сфері, якій присвячено проект, зокрема врахування вимог до пошуку невикористаних можливостей;
- формування стратегії маркетингу на перспективу;
- підтримка переваг свого проекту в умовах конкуренції.

Однією з форм діяльності, що має на меті вплив на споживачів запланованих проектом послуг, є розробка ключових повідомлень.

Повідомлення – це те, з чим ви звертаєтесь до своєї аудиторії й очікуєте отримати реакцію від неї. Є певні правила, дотримуючись яких, можна розробити успішну маркетингову стратегію та інформаційну кампанію.

До того, як вирішити, яким чином спілкуватися, учасникам необхідно вирішити, що саме вони хочуть сказати один одному.

До того, як вирішити, яким чином спілкуватися, необхідно вирішити, що ми хочемо сказати. Запропонуйте групі сформулювати відповідь на питання: «Що ви можете запропонувати вашій аудиторії?» Ваша проектна пропозиція не є місією. Пропозиція – це послуги, які ви пропонуєте. Наприклад, участь молоді у практичних заняттях з економіки, ділових іграх, навчання на певних курсах за вибором тощо. Це і становитиме *маркетинговий принцип № 1*.

Наступне запитання: «Хто є вашою аудиторією? На кого ви «полюєте»? Запам'ятайте! Ви не є вашою цільовою аудиторією! І тому повідомлення має щось говорити вашій цільовій аудиторії про вашу власну аудиторію.

Під час підготовки вашого проекту може бути обрано декілька аудиторій: мешканці селища, міста, навколишніх населених пунктів; ті, хто хоче отримати саме таку послугу тощо. Але проект не може бути орієнтований на всіх. Тому важливо визначити ціль та аудиторію, на яку вона спрямована. Про це нагадує *маркетинговий принцип № 2*.

Насправді те, що непокоїть аудиторію (на яку зорієнтовано проект) – це сукупність цінностей. І для того, щоб вивчити потреби громади, щоб зрозуміти, що таке соціальне замовлення, перш за все необхідно здійснити аналіз аудиторії, про що говорить *маркетинговий принцип № 3*.

Такий аналіз можна провести, відповідаючи на такі питання:

- як думає аудиторія, на яку Ви орієнтовані?
- до чого прагне аудиторія, на яку Ви орієнтовані?
- які незадоволені потреби мають люди, що до неї входять?

Зібрати інформацію про цінності аудиторії, на яку орієнтований ваш проект можна, аналізуючи інформацію, яку можна отримати самостійно (зібрати інформацію у колег, отримати інформацію щодо потреб цільової групи безпосередньо у людей, які входять до неї, шляхом неформальної бесіди, соціологічного дослідження).

Люди навряд чи будуть довіряти аргументам, що є важливими для Вас. Це не означає, що при спілкуванні з аудиторією, на яку зорієнтовано проект, не варто змінювати його мету. Інколи, як стверджує *маркетинговий принцип № 4*, необхідно змінити спосіб, за допомогою якого доноситься інформація про Вашу мету.

Далі. Для найбільш об'єктивного аналізу цільової аудиторії та її потреб, Вам необхідно отримати відповідь на такі запитання:

- «Чого ви очікуєте від аудиторії, на яку зорієнтовано проект?»
- «Ви хочете, щоб вона (аудиторія) почала діяти? На яку поведінку Ви сподіваєтесь після надсилання повідомлення?»
- «Яка дія аудиторії буде означати, що ваша кампанія є успішною? Які дії аудиторії, якщо вона їх зробить, допоможуть вам у процесі реалізації вашої місії?»

Такого підходу вимагає *маркетинговий принцип № 5*.

Ви вже багато дослідили. Але ще залишилося незрозумілим те, чому аудиторія захоче вас слухати? Чому вона повинна робити те, що ви їй кажете? Що аудиторія матиме, якщо робитиме так, як пропонуєте ви? Мається на увазі те, що ви повинні запропонувати їй якусь вигоду в обмін на очікувану дію. Винагорода має бути особистісною. Вона має бути надана сьогодні,

а не в майбутньому. Вона, якщо вона дійсно винагорода, діє емоційно, а не інтелектуально. І вона є непомітною, доки ви не сказали про неї аудиторії. На таких особливостях акцентує увагу *маркетинговий принцип № 6*.

Винагорода не обов'язково пов'язана з нашими мотивами, що підштовхують нас до дії. Вона повинна відповідати особистим потребам нашої аудиторії. Найчастіше в рекламних буклетах, на виставках та у своїх стендах організації намагаються розповідати про себе і «дають собі характеристику». Насправді ж потрібно говорити про вигоди, а не про характеристики. На цьому наголошує *маркетинговий принцип № 7*.

Нарешті, останній *маркетинговий принцип № 8*, говорить, що нам треба забезпечити позитивне емоційне сприйняття нашого проекту. Це можна забезпечити тільки повідомляючи те, що відповідатиме особистим потребам нашої аудиторії.

Таким чином, будь-яке ваше звернення до зацікавлених осіб, ваше стратегічне ключове повідомлення повинне мати такий алгоритм:

Якщо я (аудиторія)
Зроблю (дія)
Замість того, щоб (конкурентна дія)
Я отримую (винагорода)
Тому, що (підтримка)

Зрозуміло, що ваше ключове стратегічне повідомлення має стати основою для спілкування вашого закладу з потенційними споживачами послуг. Для успішного спілкування варто звернути увагу ще на деякі питання:

- Як ваше повідомлення відображається?
- Хто передає ваше повідомлення?
- Коли/де ви його передаєте?
- Як ви доставляєте ваші повідомлення?

Іноді передавачі можуть бути більш важливими, ніж саме повідомлення. Тому варто продумати, хто саме буде найкращим передавачем.

Ще одним важливим моментом є, так звані, точки входу – це підхід, який забезпечує максимальне сприйняття нашого повідомлення аудиторією. Для з'ясування зазначених точок входу необхідно дати відповідь на такі питання:

- Коли наша аудиторія готова до сприйняття?
- У який час?
- У якому місці?
- За якої ситуації?

Говорити до людей варто лише тоді, коли вони готові почути наше повідомлення, готові до дій, які ви пропонуєте, дійсно потребує ваших пропозицій.

І останнє. Які канали найкраще спрацюють для передавання вашого повідомлення? У кожного каналу є свої переваги та слабкі сторони.

РОБОТА ЗІ ЗМІ ТА ГРОМАДСЬКІСТЮ

Існує декілька простих і важливих інструментів ознайомлення громади з вашою діяльністю. Ми розглянемо два найбільш доступні та ефективні з них, а саме: інформаційну кампанію та роботу у соцмережах.

Інформаційна кампанія (від медіа-карти – до прес-релізу)

Інформаційна кампанія – цілеспрямована системна робота із засобами масової інформації з метою інформування громадськості про вашу організацію і проекти.

Проведення будь-якої інформаційної кампанії неможливе без існування двох ключових інструментів – медіа-карти і прес-релізу.

Медіа-карта

Для ефективної та якісної PR-активності необхідні знання не тільки про специфіку та особливості кожного виду ЗМІ, але і про журналістів, з якими вестиметься співпраця. Для цього створюється медіа-карта – спеціальний документ, де фіксуються важливі відомості про ЗМІ, які можуть бути корисні під час організації роботи.

У медіа-карті прописуються всі засоби масової інформації, з якими йде або буде проводитися робота: галузеві, масові, спеціалізовані друковані видання, телебачення, радіо, Інтернет-видання. Медіа-карта – це вибірка з найцікавіших ЗМІ для кожного конкретного проекту, ЗМІ, які читає і дивиться ваша цільова аудиторія.

Складання медіа-карти відбувається в кілька етапів:

- Визначення цільової аудиторії, ареали її проживання, інтереси, уподобання систематизовані з урахуванням того, якому формату і виду ЗМІ вони надаються.
- Складання списку засобів масової інформації. Для цього підходять усі форми пошуку інформації: від Інтернету до опитування колективу організації.
- Підготовка поверхневої бази даних в електронному вигляді. Основні розділи бази даних, за якими систематизується інформація, зібрана в ній: назва і вид ЗМІ, його спеціалізація, тиражі, методи і області поширення, періодичність виходу, рубрики, адреса редакції, контактні дані відділу новин, ПІБ контактної особи, її особисті дані, примітки.
- Аналіз примірників кожного відібраного ЗМІ. Слід вивчити формат видання, особливості подачі статей, теми, на які пишуть журналісти цього ЗМІ. Це буде великим плюсом під час спілкування з журналістом, адже у вас буде можливість заздалегідь знати, що дійсно цікавить конкретний ЗМІ, і якій інформація редакція надає перевагу.
- Внесення правок в медіа-карту. Найчастіше контактні дані, опубліковані в газеті, відрізняються від тих, які ви бачили на сайті. Їх слід замінити. Крім того, до бази слід внести імена конкретних представників ЗМІ та їх контактні дані. Швидше за все, певні ЗМІ абсолютно не підійдуть вам за якістю і змістом. Тому дані про них потрібно буде видалити з бази.
- Актуалізація медіа-карти. Кожен новий факт надсилання інформації до ЗМІ або контакту з ним обов'язково фіксується у базі. Відповідно, інформація, розташована в ній, постійно оновлюється і коригується.
- Створення окремої бази журналістів. Дуже важлива і потрібна річ у будь-який час і в будь-якій ситуації. Завдяки іменам і контактам ви завжди зможете зв'язатися з ними з приводу питань, важливих і для вас, і для них.

Така трудомістка, але корисна робота зі створення медіа-карти дуже позитивно позначиться надалі на роботі вашої організації. Це сильно спрощує життя і сприяє ефективному розпов-

сюдженню матеріалів. Крім того, медіа-карта – відмінний спосіб для моніторингу ЗМІ.

Прес-реліз

- Прес-реліз (від англ. *Press –release* – випуск для преси) – стисле повідомлення для преси про певну важливу подію (прес-конференцію, презентацію, акцію тощо). Його можна використовувати під час розробки та реалізації проекту для інформування як громадськості, так і засобів масової інформації. Написання цього документа не потребує великих витрат часу. Водночас грамотно складений прес-реліз надзвичайно ефективний, особливо тоді, коли необхідно надати інформацію, яка потребує миттєвого висвітлення у ЗМІ (наприклад, дата і місце проведення громадських слухань).

Прес-реліз – інформативний документ, який повідомляє певну новину. Особливості прес-релізу: він повинен бути лаконічним, містким, логічним. Своєрідність прес-релізу, на відміну від прямої реклами і тематичної статті, полягає в тому, що він є коротким повідомленням, яке несе у собі інформацію про ту або іншу новину.

Факти, описані у прес-релізі, повинні бути цікавими для ЗМІ або потенційних адресатів. Починаючи роботу над прес-релізом, потрібно чітко уявляти, якій темі його буде присвячено, яка інформація становитиме його основу. Новина, що висвітлюється у прес-релізі, має бути не лише актуальною, але й вагомою. Це дозволить запропонувати її більшій кількості видань. Щоб привернути увагу, звістка, яку несе ваш прес-реліз, має відповідати хоча б одному із завдань засобів масової інформації: інформувати, навчати, розважати.

Щоб створити інформативний і помітний прес-реліз, використовуйте 10 підказок, наведених нижче.

Використовуйте активний заголовок, щоб привернути увагу репортерів

Заголовок має вигідно виділяти ваш прес-реліз. Зробіть його коротким, активним і ємним одночасно; іншими словами, використовуйте щось на зразок: «Петрова названо Людиною Року», замість – «Василь Петров отримує нагороду Людини Року».

Надавайте найважливішу частину інформації на самому початку

Це перевірене та істинне правило журналістики. Репортерів необхідно мати можливість зрозуміти суть прес-релізу з перших двох абзаців. Насправді, це все, що зазвичай люди читають, це все, що зазвичай буде прочитано. Тому не ховайте якісну інформацію наприкінці прес-релізу. І пам'ятайте про принцип «Шести запитань» – «Хто?», «Що?», «Коли?», «Де?», «Чому?», та «Як?»

Уникайте незаслушеної похвали і необґрунтованих заяв

Журналіст тонко відчуває неправду. Замість того, щоб складати голослівні твердження, дайте реальну, корисну інформацію. Знайдіть реальні шляхи, щоб вигідно виділити себе і свою компанію, та підкресліть свої сильні сторони. Для «розкручування» вашого бізнесу напишіть прес-реліз, який буде відповідати на запитання про ваш бізнес, а не просто давати загальні твердження про те, яким чудовим і цікавим є ваш бізнес, не пояснюючи чому.

Будьте активні та точні

Ви повинні викладати все такою мовою, щоб читач був настільки ж заінтригований, як і ви самі. Якщо ваш прес-реліз написано нудною і бездарною мовою, журналіст може вирішити, що інтерв'ювати вас буде нецікаво.

Не варто випускати прес-реліз більш ніж на двох сторінках

У самому крайньому випадку, якщо треба викласти необхідні деталі, ви можете використати

три сторінки. Інакше, якщо ви не зможете викласти інформацію на двох сторінках, ви втратите її конкретність, а разом з цим – увагу до себе.

Включіть інформацію про контакти

Переконайтеся, що до тексту прес-релізу ви включили інформацію про контактну особу, з якою журналіст зможе зв'язатися для отримання детальної інформації. Ця відповідальна особа має бути в деталях знайома з усіма новинами, що надаються в прес-релізі, і повинна бути готовою відповідати на всі запитання. Надрукуйте прес-реліз на фірмовому бланку з логотипом вашої компанії – це надасть йому професійного вигляду і дасть ще один шанс, щоб журналіст дійшов до вашої фірми.

Зведіть уживання спеціальної лексики до мінімуму

Якщо ви працюєте в технічній сфері, спробуйте не використовувати технічних термінів. Багато репортерів не знайомі з вашою компанією або галуззю виробництва, в якій ви працюєте. Нормальна, не перевантажена спеціальними термінами і жаргонними висловами мова, є найкращим засобом донесення вашої інформації до її споживача.

Підкресліть вигоди

Керуйтеся правилом: «Краще один раз побачити, ніж...». Уникайте таких слів як «унікальний» або «найкращий». Замість цього розповідайте про вигоди: економія часу і грошей, полегшення в побуті тощо.

Будьте точні і конкретні

Читачеві необхідно дохідливо презентувати нову ідею або повідомити про те, як працює новий вид послуг. Якщо сумніваєтеся у дохідливості тексту, вашого прес-релізу, залучіть людей, не знайомих з вашою діяльністю або послугами, для читання вашого тексту. Попросіть їх дати оцінку тому, що ви збираєтеся опублікувати. Максимально врахуйте їхні зауваження і поради. Краще використовувати більше деталей і конкретики, ніж менше.

Вчитайте прес-реліз

Коли ви закінчите роботу над прес-релізом, не забудьте провести корегування орфографічних і стилістичних помилок. Якщо ви не занадто в цьому сильні, віддайте текст для перевірки вашому другові або колезі, який здатен це зробити замість вас. Якщо ваш прес-реліз буде граматично недбалим, це не тільки значно зменшить зацікавленість інформацією, яку ви намагаєтеся розповсюдити за його допомогою, але й зашкодить іміджеві вашої компанії або організації.

Робота в соціальних мережах

Починаючи активність у соціальних мережах, подбайте про правильне створення облікового запису. Пам'ятайте, ви маєте створити сторінку медіа, а не профіль приватної особи.

Створюючи сторінку медіа, приділіть увагу кожній із наведених нижче порад:

- **Обов'язково заповніть віконця, призначені для інформації щодо контактних даних.**
- **Уважно пройдіться усіма пунктами налаштувань З'ясуйте для себе відповіді на такі питання:**
 - «Чи дозволяєте ви надсилати повідомлення, публічні та приватні?»
 - «Які коментарі ви обираєте – деревовидні чи хронологічні?»
 - «Чи вказуєте місцеположення редакції на мапі?»
 - «Чи показуєте своїм читачам адміністраторів сторінки?» тощо.
- **Визначте для свого медіаресурсу вдале коротке ім'я (Фейсбук.com/імя). Добре, коли**

обране вами ім'я буде однаковим для усіх соціальних мереж.

- Складіть список адміністраторів, уточніть їхні права.
- Уважно поставтеся до вибору аватарки. Її мусить бути видно навіть при маленькому розмірі. Бажано, щоб аватарки були однакові для ваших сторінок, розташованих в усіх соціальних мережах.

Де брати користувачів?

Запросіть своїх друзів за допомогою опції, що її надає соціальна мережа. А також попросіть їх теж запрошувати своїх друзів.

Ви маєте користуватися тим, що ви медіа і можете безпосередньо звертатися до читачів. Рекомендуємо активніше використовувати своє медіа для запрошення читачів уподобати вашу сторінку у Фейсбуку. Розмістіть на сайті добре помітні блоки/кнопки соцмереж. Слідкуйте, щоб не було плутанини з кнопками: на багатьох сайтах кнопку виходу на ФБ-сторінку можна сплутати з кнопкою-пропозицією зареєструватися на сайті через персональні акаунти у соцмережах.

Всюди на вашому сайті, а також у автоматичних підписах на вашій поштової скриньці доречно ставити гіперпосилання на сторінки в соціальних мережах. Наприклад такі: «Читайте нас на Твітері» або «Стежте за нами у Фейсбуці».

Фейсбук. Хто бачить ваші дописи?

Час публікації

Більш свіжий пост імовірно потрапить до стрічки новин ваших друзів, ніж старий. Але тут важливо те, як багато часу і натхнення має ваш читач, щоб читати френд-стрічку. Якщо ви постите о 10-й ранку, а ваш читач зайшов у Фейсбук об 11-й і читає свою стрічку, звертаючись до інформації, що з'явилася годину тому, то він побачить ваш допис, якщо ж він звертається лише до інформації «півгодинної свіжості», то вашого повідомлення він вже не побачить.

Час є важливим критерієм, але не єдиним.

Фейсбук фільтрує стрічку новин для кожного користувача: лише приблизно 15-20% ваших прихильників мають шанс побачити ваші дописи.

Що саме постити?

Пам'ятайте: контент має бути різноманітним. Лінк, заголовок, фотографія – це правильна подача, але якщо ви працюватимете тільки так, то ваша аудиторія втомиться.

Типи постів можуть бути такими:

- Пошук інформації, контактів, прохання до аудиторії, запитання.
- Анонси публікацій.
- Власне новини + «розвиток історій».
- Репортажі з місця подій.
- «Системні» повідомлення («нас 10000!»).
- «З життя організації».

Раніше вважалося аксіомою, що у ФБ треба постити невеликі статуси, на абзац – максимум два. Але останнім часом відбувся розрив шаблону. Пости Дмитра Тимчука, які отримують тисячі поширень, коментарів і лайків, мають зовсім інший формат – це, по суті, інформаційна картина дня. Можливо, такий формат сподобається і вашим читачам. Спробуйте запровадити пости на кшталт «Картина дня», «Найважливіше за тиждень», «Головне за вихідні», «Підсумки

місяця» тощо. А запровадивши, уважно аналізуйте статистику.

Ви можете створити рубрикатор на вашій ФБ-сторінці: «політика», «економіка», «культура».

Пам'ятайте важливе правило: чужий досвід роботи в соцмережах оманливий – усе маєте випробувати самі. Те, що у когось щось не пішло, не означає, що і у вас не піде. Те, що комусь щось вдалося, не факт, що вдасться і вам. Усі аудиторії різні. Результати експериментів варто заносити до таблички. Таким чином ви створите базу даних вашої персональної статистики. Це і стане тим, що краще, ніж колеги і фахівці, підкаже, що і коли вам варто публікувати у соцмережах.

Ще декілька порад хотілося б дати тим організаціям або медіа-проектам, які все-таки вирішили просувати себе в соціальних мережах.

1. Синхронізуйте з вашим сайтом плагін коментарів від Facebook.

Основне значення коментарів від соціальних мереж полягає навіть не в тому, щоб дати можливість користувачам коментувати, а в тому, що на кожен коментар з'являється посилання зі стіни користувача у соціальній мережі, що дозволяє його друзям побачити посилання на коментар і перейти по ньому на ваш сайт.

2. У анонсі кожного матеріалу сайту в соціальних мережах має бути картинка.

Якщо в анонсі поста є картинка, то на ваш сайт відвідувачі будуть переходити набагато активніше, ніж тоді, коли картинки нема. Виходить, що картинка позитивно впливають на збільшення відвідуваності з соціальних мереж. Використовуємо їх обов'язково!

3. Частіше пишіть повідомлення для дискусій.

У соціальних мережах важливо не просто публікувати посилання на цікаві матеріали, але й взаємодіяти з аудиторією читачів. Чудовий прийом для цього – публікація повідомлень, які стимулюють користувачів до ведення дискусії. Для цього достатньо написати в соціальній мережі будь-яке запитання, чи попросити ваших читачів висловити думку про що-небудь.

4. Постійні експерименти.

Експеримент – запорука успіху. Постійно випробовуйте нові методи і схеми, це дозволить вам знайти найбільш ефективні варіанти роботи з соціальними сервісами. Якщо нічого не пробувати, то дізнатися, що добре працює, а що ні, так і не вийде. Якщо у вас є ідеї і бажання, то цілком можна зайнятися проведенням конкурсів у соціальних мережах.

5. Соціальні мережі не можна жорстко модерувати, з цим слід змиритися.

Люди висловлюють будь-які думки, в тому числі негативні, і від жорсткої модерації часто стає тільки гірше. Точно прорахувати заздалегідь, як піде кампанія, неможливо. Головне – реагувати швидко, говорити відкрито і вміло скеровувати дискусію. Зовсім відмовлятися від провокацій не варто. Буває так, що людей складно розворушити. У таких випадках негативні реакції допомагають зрушити справу з мертвої точки. Потрібно тільки пам'ятати, що написане в мережі залишиться там на роки.

6. Просування сайту в соціальних мережах (SMO) стає схожим на мистецтво і, звичайно ж, вже перетворилося на справжню науку.

У цій справі корисно дотримуватися таких методів і прийомів:

- прагнути брати особисту участь у житті сайту і співтовариства;
- звертатися точно до своєї цільової аудиторії;
- прагнути до наповнення сайту великою кількістю контенту;
- бути чесним з відвідувачами;
- не боятися використовувати нові технології;

- забезпечити простоту експорту інформації (від максимально простої – до максимально складної у форматі аудіо і відео), водночас забезпечуючи розповсюдження інформації про сайт як про першоджерело – будь то відео, аудіо, різні документи, – максимально простій, але при цьому залишити відомості про ваш сайт як першоджерело.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бідняк М. Н. Організація управління/М. Н. Бідняк. – К.: А. С. К., 2003.
2. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Научные методы управления/Р. Р. Блейк, Д. С. Моутон. – К.: Наукова думка, 1990.
3. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. Технология создания команды/Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. – СПб.: Речь, 2002.
4. Коваль А. П. Ділове спілкування/А. П. Коваль. – К., Либідь, 1992.
5. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я/Ф. Котлер. – СПб.: Нева, 2003.
6. Максвелл Д. Создай команду лидеров/Д. Максвел. – Минск, 2003.
7. Менеджмент: Навчальний посібник./За заг. ред. Крамаренко В. І. – К.: ЦУЛ, 2000.
8. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ./М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 1992.
9. Навчально-методичне забезпечення курсу «Менеджмент» для бакалаврів економіки./Соболь С. М., Шершньова З. Є. – К.: КНЕУ, 2000.
10. Нефф Т. Ситрин Д. Уроки лидеров/Нефф Т. Ситрин Д. – М., 2003.
11. Проектний менеджмент. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.slideshare.net/vsharlay/ss-28970600>
12. Створення та керування волонтерською програмою. – К.: Центр волонтеріату «Добра воля», 2001.
13. Трілленберг Вілфрід. Проектний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <ftp://lib.sumdu.edu.ua/Books/book51.pdf>

МОДУЛЬ 4 «ПЕРСОНАЛЬНА КОМПЕТЕНЦІЯ»

Методологія тренінгового модуля «Персональна компетенція»

Розробила тренер: Оксана Юрик

Мета модуля – підвищення рівня обізнаності учасників щодо ключових компетенцій молодіжного працівника, формування позитивного ставлення до самовдосконалення і розвитку необхідних компетенцій.

Учасники: спеціалісти управлінської обласного рівня, які відповідають за реалізацію молодіжної політики, фахівці районних/міських відділів молоді та спорту, активісти неурядових організацій та органів студентського самоврядування.

Тривалість модуля: 14 годин 15 хвилин.

Знання і навички, що отримуються під час модуля: основні характеристики компетентнісного підходу до оцінки кваліфікації, визначення терміну «компетенція», складові компетенції, функціональний профіль молодіжного працівника, який використовується Радою Європи, аналіз власних компетенцій, навички надання і отримання зворотного зв'язку, навички розробки особистого плану дій щодо подальшого розвитку своїх компетенцій, особливості роботи з молодіжною аудиторією, основні принципи та методи роботи з молоддю, командна робота.

Таблиця 22. ЗМІСТ

ТРИВАЛІСТЬ	НАЗВА ВПРАВИ/ЗМІСТ
5 хвилин	Вступ до теми модулю модуля
15 хвилин	Вправа «Віддам посаду в хороші руки»
20 хвилин	Інтерактивна презентація «Компетентнісний підхід, компетенція»
20 хвилин	Інтерактивна презентація «Європейське портфоліо для молодіжних лідерів і молодіжних працівників. Узагальнений функціональний профіль молодіжного працівника»
20 хвилин	Вправа «Аналіз власних компетенцій»
30 хвилин	Інтерактивна презентація «Зворотний зв'язок»
45 хвилин	Вправа «Сеанс зворотного зв'язку»
10 хвилин	Інтерактивна презентація «Вікно Джохарі»
40 хвилин	Вправа «Розробка особистого плану дій щодо розвитку власних компетенцій»
25 хвилин	Вправа «Визначення молодіжної роботи»
20 хвилин	Інтерактивна презентація «Молодіжний працівник – провідник неформальної освіти». Основні характеристики неформальної освіти у порівнянні з формальною та інформальною освітою
ГРУПОВА РОБОТА З МОЛОДДЮ	
10 хвилин	Інтерактивна презентація «Модель процесу навчання Девіда Колба». Проблемно орієнтоване навчання, навчання через досвід
110 хвилин	Вправа «Можливості соціального навчання у молодіжній групі». Ініціація процесу участі у молодіжних групах, партнерство з молоддю, впевненість і спроможність, заохочення участі молоді, заохочення розвитку молодих людей як членів групи

70 хвилин	Вправа «Основні форми групової та індивідуальної роботи з молоддю: модель «рівний-рівному», менторство, волонтерство»
КОМАНДНА РОБОТА	
80 хвилин	Вправа «Етапи формування команди». Роль молодіжного лідера/працівника на різних етапах формування команди
60 хвилин	Інтерактивна презентація моделі Белбіна щодо командних ролей
120 хвилин	Методи прийняття колективних рішень. Основні етапи процесу вирішення проблем
50 хвилин	Вправа на розв'язання конфліктної ситуації
80 хвилин	Інтерактивна презентація «Конфлікти та шляхи їх вирішення. Роль конфліктів у формуванні команди. Теорія Томаса-Кілмана: Стили поведінки у конфліктній ситуації. Схема розв'язання конфлікту»
20 хвилин	Підбиття підсумків модуля «Персональна компетенція»
5 хвилин	Заключне слово тренера

ВСТУП ДО ТЕМИ МОДУЛЯ

Мета: з'ясувати зміст поняття «персональна компетенція молодіжного працівника».

Завдання: підвищити рівень зацікавленості учасників темою модуля, засвоїти кваліфікаційні ознаки молодіжного працівника.

Орієнтовна тривалість вправи: 5 хв.

Хід проведення:

Тренер розповідає особисту історію про те, як він опинився у ситуації, коли його знання, навички перевірялися на відповідність певним стандартам. Можливий варіант (пряма мова тренера):

«При підготовці дитини до тестування для вступу до 1-го класу необхідно враховувати приблизно 46 різноманітних вимог, яким дитина повинна відповідати. Це означає, що при вступному тестуванні приймальна комісія порівнює знання і навички дитини з певним стандартом, який описаний у вимогах. Цей процес можна порівняти з розглядом знань і навичок дитини під збільшуваним склом на предмет відповідності стандарту.

Під час пошуків роботи кожен кандидат обов'язково цікавиться переліком вимог до кандидатів на певну посаду. Це означає, що під час співбесіди потенційний роботодавець розглядатиме знання і навички кандидата під збільшуваним склом на предмет відповідності певному стандарту.

Молодіжні працівники також, напевне, повинні відповідати певним кваліфікаційним вимогам до них. Де ж прописаний той стандарт, на який ми можемо рівнятися?

Тема модуля – «Персональна компетенція». У цьому модулі ми говоритимемо про цей «стандарт», про вимоги, які повинен задовольняти молодіжний працівник»¹.

¹ Тут і надалі пряма мова передає текст, який тренер промовляє при реалізації тренінгового елементу.

ВПРАВА «ВІДДАМ ПОСАДУ В ХОРОШІ РУКИ»

Мета: з'ясувати мінімальний набір якостей, необхідних для молодіжного працівника.

Завдання: визначити інтуїтивний перелік вимог, яким повинен відповідати молодіжний працівник і набути навичок їх застосування.

Орієнтовна тривалість вправи: 15 хв.

Хід проведення: Тренер пропонує учасникам уявити таку ситуацію: з наступного тижня вони змушені будуть покинути свою роботу з певної приємної причини, наприклад, річна програма навчання або стажування за кордоном. Виникає необхідність терміново знайти собі заміну, тобто передати свою роботу іншій особі. Кому можна віддати свою роботу і посаду? Якою повинна бути ця людина? Які вимоги повинна задовольняти? Які якості повинна мати?

Тренер занотовує на фліп-чарті якості, характеристики, навички, які називають учасники, розташовуючи їх за змістовно-логічним принципом у три колонки (**Важливо!** – На цьому етапі назви колонок не записуються, розділові лінії між колонками не проводяться):

- у першій колонці – знання (наприклад, знання з психології, знання інтерактивних методик тощо),
- у другій колонці – навички й уміння (наприклад, уміння розв'язувати конфлікти, практичний досвід роботи, уміння знаходити спільну мову, теми, інтереси, уміння швидко приймати рішення тощо),
- у третій колонці – відношення/цінності (наприклад, відповідальність, порядність, ставлення до молодих людей, як до рівних, віра в те, що молодь – це наше майбутнє, порядність тощо).

У тому випадку, коли характеристики, які називають учасники, є дуже загальними, необхідно запитувати учасника, що саме він має на увазі, просити пояснити уточнену характеристику. (Наприклад, «компетентність», «освіченість», «комунікабельність» тощо.) Певні характеристики, які називають учасники, деколи можна віднести одразу до кількох категорій (наприклад, наявність вищої освіти). У такому випадку багатозначну характеристику можна записати між двома колонками.

Після заповнення сторінки фліп-чарту тренер робить огляд написаного, називаючи найскладніші вимоги і акцентуючи увагу на характеристиках, які є протилежними (наприклад, креативний/руйнівний і уважний/прискіпливий).

Висновок: забагато вимог, вимоги навіть після такої короткої мозкової атаки видаються зависокими і суперечливими. Розгляд кандидатів через збільшувальне скло на предмет відповідності цьому «стандарту» навряд чи призведе до позитивного результату. Тоді постає закономірне запитання: «Яким же є стандарт кваліфікаційних вимог до молодіжного працівника?»

ІНТЕРАКТИВНА ПРЕЗЕНТАЦІЯ «КОМПЕТЕНЦІЯ. КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД»

Мета: з'ясувати набір професійних ознак, необхідних молодіжному працівникові для забезпечення компетентісного підходу до виконання своїх функціональних обов'язків.

Завдання: сформувати розуміння термінів «компетенція» і «компетентісний підхід», розвинути навичку визначення наявності у особи певної компетенції, осмислити різницю між поняттями компетенція і компетентність.

Орієнтовна тривалість вправи: 20 хв.

Хід проведення: Тренер пропонує розібратися з визначенням терміну «компетенція», який дуже часто використовується у різних контекстах (дуже висока ймовірність, що учасники у попередній вправі називатимуть цей термін).

Важливо! – Компетенція і компетентність – різні терміни.

Більшість дослідників розглядають «компетенцію» як комбінацію практичних і теоретичних знань, когнітивних здібностей, поведінки та цінностей, які індивід використовує для підвищення своєї ефективності на робочому місці. Це означає, що схематично компетенцію можна визначити як поєднання трьох елементів (тренер зображує схему на фліп-чарті):

Малюнок 20. Схема компетенції



Необхідно навести приклад, який проілюструє певну компетенцію і всі три її складові, підкреслюючи, що за відсутності хоча б однієї з трьох складових компетенція відсутня. Таким прикладом може бути така компетенція, як володіння англійською мовою.

Володіння будь-якою мовою зводиться до поєднання кількох складових:

1. Власне знання – словниковий запас, знання про те, яким чином будується речення, які часові та відмінкові конструкції існують у мові тощо;
2. Навички – уміння будувати фрази, розуміння того, що тобі кажуть, уміння підтримати розмову (навички аудіювання, мовлення);
3. Відношення – коли до тебе звертаються англійською мовою, ти відповідаєш і підтримуєш розмову. Тобто для справжнього володіння мовою велике значення має присутність бажання і практики самостійного спілкування англійською мовою, а не використання перекладача лише тому, що перекладач краще володіє англійською мовою.

Приклад відсутності компетенції володіння англійською мовою: ситуація, коли людина відчуває себе «як собака» – все розуміє, а відповісти не може, хоча знає достатньо слів, вміє будувати фрази, знає граматику, на уроках демонструвала уміння будувати діалоги, але розмовляти соромиться, не сміє.

Важливо звернути увагу учасників на фліп-чарт з переліком вимог до молодіжного працівника, який був складений під час попередньої вправи. Тепер тренер креслить дві вертикальні лінії, які ділять аркуш фліп-чарту на три частини, і тим самим візуалізує три категорії елементів, які називалися учасниками у попередній вправі.

Наразі найпоширенішим підходом до оцінювання кваліфікації індивідуума є **компетентнісний підхід**. Його особливості стисло можна описати так:

- знання самі по собі не мають особливої цінності; важливою є здатність використовувати свої знання в роботі, а саме – демонструвати їх у своїй поведінці;
- опис кваліфікації повинен визначати перелік компетенцій. Це робить абсолютно прозорим план розвитку людини, тобто вербально і схематично розкриває те, у якій послідовності вона повинна оволодівати компетенціями.

Компетентнісний підхід – такий підхід до опису, оцінювання, розвитку і діяльності людини, в межах якого поведінка людини розглядається як прояви її компетенцій.

Компетентнісний підхід має досить невелику історію розвитку (приблизно 150 років), але на сьогодні він є основою передових систем освіти, зокрема системи європейської освіти.

У чому ж переваги такого підходу?

Компетентнісний підхід до опису, оцінювання, розвитку і діяльності людини має такі переваги:

- описує не стільки знання і навички людини, скільки її поведінку та дії, в яких знаходять прояв (результують) знання, навички та здібності особистості. Це дозволяє безпосередньо пов'язати знання, що використовуються, з конкретними і вимірюваними результатами діяльності працівника, що, у свою чергу, дозволяє розуміти причини успіху або неуспіху працівника, знаходити способи/заходи, які сприяють удосконаленню його діяльності;
- вказує не тільки на здатність людини виконувати необхідну діяльність, але й нести відповідальність за неї – розуміти, яким чином досягається потрібний результат, розуміти власні межі і постійно їх розширювати. Це підвищує рівень відповідальності та самокерованості працівників, стимулює їхнє прагнення до самоосвіти.

Основне завдання компетентнісного підходу полягає в тому, щоб навчити людину керувати власними знаннями, навичками й уміннями, тобто вміти самостійно вчитися і саморозвиватися.

Ще однією характерною особливістю компетентнісного підходу є те, що для опису компетенцій використовуються різноманітні індикатори, тобто кількісно і якісно вимірювані прояви у поведінці знань, навичок, якостей працівника. Виявляється, за допомогою таких індикаторів дуже легко визначити наявність у працівника певної компетенції. Водночас індикатори описують конкретні прояви професіоналізму працівника під час виконання робочих завдань.

Висновок: не важливо, що людина знає, скільки літератури щодо певного питання перечитала, важливо те, як ці знання реалізуються (і чи реалізуються) у поведінці людини.

ІНТЕРАКТИВНА ПРЕЗЕНТАЦІЯ «ЄВРОПЕЙСЬКЕ ПОРТФОЛІО ДЛЯ МОЛОДІЖНИХ ЛІДЕРІВ І МОЛОДІЖНИХ ПРАЦІВНИКІВ.

УЗАГАЛЬНЕНИЙ ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПРОФІЛЬ МОЛОДІЖНОГО ПРАЦІВНИКА»

Мета: засвоїти сутність європейських вимог до компетенцій молодіжного працівника.

Завдання: ознайомитися зі структурними компонентами кваліфікації молодіжного працівника за вимогами Ради Європи.

Орієнтовна тривалість вправи: 20 хв.

Хід проведення:

В Україні відсутнє нормативне визначення молодіжної роботи і молодіжного працівника. Поняття «молодіжний працівник» має лише описове значення і використовується неурядовими орга-

нізаціями. Відповідно, не існує суто української моделі компетенцій, якими повинен володіти молодіжний працівник.

У 2006 році експертами Ради Європи було запропоновано функціональний аналіз молодіжного лідера/працівника, який можна вважати професійним профілем. На сьогодні це єдиний у Європі так званий «узагальнений» професійний профіль у молодіжній сфері.

На базі зазначеного функціонального аналізу експертами Ради Європи були визначені компетенції, необхідні молодіжному працівнику для виконання відповідних функцій. Все це стало основою унікального інструменту – «Європейського портфоліо для молодіжних лідерів і молодіжних працівників» (далі – Портфоліо), розробленого згідно з цінностями, принципами та стандартами, на яких базується політика і діяльність Ради Європи у молодіжній сфері.

Як визначають експерти, які працювали над створенням Портфоліо, саме процес опису функціонального профілю молодіжного працівника виявився найскладнішим. За основу було взято цінності Ради Європи: експерти свідомо описували молодіжного працівника/лідера, робота якого базується на цінностях прав людини і демократії.

Портфоліо було створено як інструмент, який допоможе молодіжним лідерам/працівникам:

- 1) виявити, проаналізувати і описати свої компетенції;
- 2) описати свої компетенції так, щоб вони були зрозумілі іншим;
- 3) визначити свої цілі навчання і розвитку.

Молодіжна робота (робота з молоддю) може здійснюватися у різних місцях, за абсолютно різних умов і водночас мати різні цілі і завдання. Молодіжна робота охоплює широкий спектр діяльності, – починаючи з політичної діяльності і закінчуючи роботою на вулицях, організацією спортивних заходів та відкриттям недорогих молодіжних кафе. Портфоліо створене не для того, щоб дати опис всіх можливих видів роботи з молоддю. Воно готувалося для тих, хто називає себе молодіжними лідерами або молодіжними працівниками і надає, хоча б деякої, уваги неформальній та інформальній освіті молоді.

Основний акцент у Портфоліо зроблений на розширенні горизонтів сприйняття суспільства і молодіжної роботи. Це означає, що молодіжним працівникам і молодіжним лідерам пропонують подивитися на свою роботу з молоддю як на частину значно більшої системи, де також присутні молодіжна політика, дослідження молоді, і яка включає до свого складу молодих людей, урядові структури, молодіжні неурядові організації та молодіжні служби. Нижче наведено перелік функцій молодіжного лідера і молодіжного працівника, запропонований авторами Портфоліо.

З точки зору експертів Ради Європи, визначальними для молодіжного лідера/працівника є такі функції:

- надихати молодих людей;
- надавати різноманітні можливості для навчання;
- підтримувати молодих людей у процесі їх міжкультурного навчання;
- робити свій внесок у розвиток молодіжних організацій і молодіжної політики;
- використовувати на практиці оцінювання роботи.

Як уже було зазначено вище, у процесі визначення компетенцій першочергове значення має відповідь на запитання: «Які функції має виконувати певний професіонал?», і тільки після визначення функцій можна перейти до опису компетенцій.

ВПРАВА «АНАЛІЗ ВЛАСНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ»

Мета: засвоєння методики самоаналізу як способу оцінювання молодіжним працівником власних компетенцій.

Завдання: з'ясування учасниками рівня своєї відповідності «стандарту» в межах моделі компетенцій, описаної у Портфоліо.

Орієнтовна тривалість вправи: 20 хв.

Хід проведення: Тренер пропонує учасникам обрати одну з п'яти функцій молодіжного лідера/працівника, наведених в узагальненому профілі Ради Європи (див. матеріали для учасників) і оцінити свої компетенції за цією функцією таким чином:

- наскільки важливою у роботі учасника, на його думку, є кожна компетенція в межах певної функції;
- на якому рівні учасник володіє кожною компетенцією (за десятибальною шкалою, де 1 – практично не володію компетенцією, 10 – володію цією компетенцією на 100%).

Для самоаналізу надається 5 хвилин.

Після проведення самооцінки тренер запрошує охочих поділитися своїми результатами. Слово надається трьом-чотирьом учасникам (з різних частин аудиторії), які обрали різні функції для аналізу. Коли учасник називає певний бал, який він виставив у процесі самооцінювання свого рівня володіння компетенцією, тренер просить пояснити, чому було обрано саме таку оцінку, а не вищу або нижчу. Щодо певних компетенцій (2-3 компетенції для кожного учасника) тренер просить навести приклад ситуації, в якій ця компетенція була продемонстрована (практично реалізована) учасником.

Перехід до наступної вправи: «Самоаналіз і самооцінка є дуже важливими в нашій роботі. Це – як погляд у дзеркало для з'ясування відповіді на запитання: «Чи все у мене гаразд?».

Тренер підбиває підсумки вправи і формулює загальні висновки, серед яких є і така фраза: «Як продемонстрували наші колеги, ми нерідко буваємо занадто суворими або занадто поблажливими до себе. Де ж отримати об'єктивну інформацію щодо своїх компетенцій?»

Ця фраза є «місточком» для переходу до наступної вправи.

ІНТЕРАКТИВНА ПРЕЗЕНТАЦІЯ «ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК»

Мета: засвоєння значення та технології забезпечення зворотного зв'язку в молодіжній роботі.

Завдання: з'ясування сутності зворотного зв'язку, усвідомлення учасниками необхідності отримання зворотного зв'язку для отримання об'єктивної інформації щодо своїх компетенцій.

Орієнтовна тривалість елемента: 30 хв.

Хід проведення: Тренер пропонує учасникам дати відповідь на такі питання:

- Як розвиватися?
- Де і як отримати об'єктивну інформацію щодо своїх компетенцій?
- Як тримати себе в тонусі?

Відповіді учасників записуються на фліп-чарті. Зазвичай учасники пропонують щось на зразок «почитати професійну літературу», «відвідати семінар/тренінг», «послухати лекцію», «пройти курси перепідготовки/підвищення кваліфікації», «спитати колег про нові підходи і методики» тощо.

Тренер нагадує про алегорію дзеркала, яку було використано у попередній вправі. Але ж дзеркало не завжди буває правдивим. Дзеркало буває викривленим, і той, хто в нього заглядає, може навіть не здогадуватися, що зображення не є об'єктивним. Після цього коментаря учасники, зазвичай, називають зворотний зв'язок як інструмент, за допомогою якого можна отримати об'єктивну інформацію про себе.

Запитання тренера:

- **Від кого ви можете отримати зворотний зв'язок?**

Відповіді учасників записуються на окремому аркуші фліпчарту у стовпчик.

Запитання тренера:

- **Коли востаннє ви зверталися із проханням, щоб вам надали зворотний зв'язок?**

Після отримання відповідей на попереднє запитання, тренер ставить наступне:

- **Як часто ви звертаєтеся за зворотним зв'язком?**

Зазвичай охочих відповісти на ці запитання є небагато.

Завдання тренера – переконати учасників, що регулярний зворотний зв'язок – це гарантія прогресу і розвитку особистості і організації.

Приклад: у міжнародних корпораціях систематичне отримання зворотного зв'язку (принаймні, раз на місяць) від безпосереднього керівника і регулярне проведення оцінювання 360° або 180° є запланованими заходами, на результатах яких будуються цілі розвитку і навчальні плани для співробітників.

Багато можна дізнатися про себе зі спілкування з іншими, отримуючи від них зворотний зв'язок. Для отримання зворотного зв'язку важливо знайти компетентних для вас людей. Це може бути молодь, з якою ви працювали, колеги, педагоги з більшим досвідом роботи, керівники тощо. Намагайтеся знайти різних людей, а не тільки друзів. Це допоможе отримати чіткіше уявлення про себе.

Проведення сеансу зворотного зв'язку – завдання не з легких. Не будуть зайвими поради щодо надання і отримання зворотного зв'язку.

Надання зворотного зв'язку

Щоб зворотний зв'язок був корисним для отримувача, він повинен надаватися таким чином, щоб особа:

- 1) розуміла інформацію, яку отримує;
- 2) була здатною прийняти цю інформацію;
- 3) могла використати цю інформацію.

Важливо звернути увагу на такий аспект: деякі види зворотного зв'язку задовольняють потреби виключно тієї особи, яка надає зворотний зв'язок, а не тієї, яка його отримує. Це може спровокувати захисну реакцію у тієї особи, яка отримує зворотний зв'язок, і призвести до того, що отримувач не захоче змінюватися.

Зворотний зв'язок повинен надаватися з посиланням на реальні приклади поведінки особи і наслідки цієї поведінки. Особі, яка надає зворотний зв'язок, варто використовувати техніку «я-висловлювань» і вживати такі фрази: «я вважаю...», «я бачу...». Тоді ці висловлювання не матимуть вигляду незаперечних фактів.

Насамперед зворотний зв'язок слід надавати щодо аспектів, які отримувач спроможний змінити. Досить продуктивним він є також у випадках формування плану дій на майбутнє.

Якщо зворотний зв'язок викликає у отримувача захисну емоційну реакцію, особа, яка надає зворотний зв'язок, перш за все повинна допомогти впоратися з цією реакцією партнера, а не намагатися надати ще більше інформації або переконати у правильності своєї точки зору.

Отримання зворотного зв'язку

Для отримання максимальної користі від зворотного зв'язку варто укласти з собою певну угоду на час його проведення і після його отримання. Уважно слухайте і намагайтеся бути відкритим до всього, що вам кажуть. Якщо помітите, що починаєте захищатися, зафіксуйте подумки всі питання і пункти, щодо яких вам кортить висловити свою незгоду, і обговоріть їх пізніше. Іноді корисно перефразувати, те, що ви почули, щоб перевірити, чи правильно ви зрозуміли слова людини, яка надає вам зворотний зв'язок. Ретельно обміркуйте отриманий зворотний зв'язок. Не беріть близько до серця почуте. Поверніться до самооцінки і перевірте, чи варто щось змінити або додати.

Завдання для учасників: у «Матеріалах для учасників» записати імена 2-3 осіб, до яких вони звернуться за зворотним зв'язком протягом наступних двох тижнів. На прохання тренера 3-5 охочих ознайомлюють аудиторію зі своїми списками.

ВПРАВА «СЕАНС ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ»

Мета: осмислення сенсу зворотного зв'язку в молодіжній роботі.

Завдання: сформувати в учасників навички надання та отримання конструктивного зворотного зв'язку.

Орієнтовна тривалість вправи: 45 хв. (10 хв. – інтерактивна презентація, 5 хв. – «модельний» сеанс зворотного зв'язку, 10 хв. – обговорення «модельного» сеансу, 15 хв. – практика в парах щодо надання і отримання зворотного зв'язку, 5 хв. – обговорення підсумкових запитань і висновків).

Хід проведення: Тренер просить відгукнутися охочих отримати зворотний зв'язок просто тут, в аудиторії. Обирається один учасник для проведення «модельного» сеансу. Учасник сам визначає, від кого зі своєї проектної групи він хоче отримати зворотний зв'язок щодо своєї участі у груповій проектній роботі. Той, чие ім'я назвали, починає готуватися (2-3 хвилини). Протягом цього часу аудиторії пропонують можливі формати зворотного зв'язку:

- бутерброд (-, +, -),
- +, Δ.

Для «модельного» сеансу рекомендовано обрати модель «+, Δ». Цей формат зворотного зв'язку передбачає такі кроки:

- спочатку перераховуються позитивні прояви поведінки особи, сильні сторони – «плюси»,
- потім перераховуються зони розвитку («дельти») – що можна було б зробити інакше, іншим чином, із зазначенням, яким саме чином.

Аудиторія повинна уважно слухати. Після закінчення «модельного» сеансу зворотного зв'язку охочі зможуть надати зворотний зв'язок щодо якості щойно продемонстрованого «модельного» зворотного зв'язку.

Необхідно обговорити з учасниками важливість проголошення «плюсів» і те, чому треба починати саме з них. Основні аргументи на користь «плюсів» такі:

- зосередження уваги на «плюсах» на початку розмови допомагає людині залишатися відкритою, а це, в свою чергу, сприяє більш уважному сприйняттю інформації про «дельти»;
- існує ймовірність, що «вийшло гарно» випадково, само собою, ненароком, неусвідомлено.

Тому саме завдяки озвучуванню «плюсів» і зосередженню уваги на них людина отримує шанс свідомо включити дії, які були правильними, до своєї поведінки наступного разу.

Важливо також, щоб кількість «плюсів» і «дельт» була збалансованою.

Після демонстрації сеансу зворотного зв'язку тренер ставить тому, хто надавав зворотний зв'язок, підсумковий запитання:

- «Що вдалося?»
- «За що ти сам себе похвалив би?»

Після отримання відповіді від учасника, який надавав зворотний зв'язок, тренер пропонує іншим учасникам озвучити «плюси» продемонстрованого зворотного зв'язку, які не були названі.

Наступне запитання тому, хто надавав зворотний зв'язок:

- «Що варто було зробити/сформулювати інакше?»

Після отримання відповіді від учасника, який надавав зворотний зв'язок, тренер пропонує іншим учасникам «дельти» продемонстрованого зворотного зв'язку, які не було названо.

Після «модельного» сеансу тренер пропонує учасникам об'єднатися у пари в межах своїх проектних груп і попрактикуватися щодо надання й отримання якісного та конструктивного зворотного зв'язку. Важливо щоб кожен з учасників під час виконання вправи отримав можливість попрактикуватися як у наданні зворотного зв'язку, так і в його отриманні.

Запитання для обговорення після завершення вправи щодо надання й отримання зворотного зв'язку:

- Яка процедура для вас була простішою: отримання зворотного зв'язку чи його надання? Чому?
- Що простіше було сформулювати під час надання зворотного зв'язку – «плюси» чи «дельти»? Чому?
- Що ви плануєте робити з інформацією, яку отримали під час сеансу зворотного зв'язку?

ІНТЕРАКТИВНА ПРЕЗЕНТАЦІЯ «ВІКНО ДЖОХАРІ»

Мета: засвоєння методики «Вікно Джохарі».

Завдання: ознайомлення з інструментом розвитку компетенцій «вікно Джохарі» та способами його практичної реалізації.

Орієнтовна тривалість вправи: 10 хв.

Хід проведення: Тренер просить слухачів знайти серед матеріалів для учасників схему під назвою «Вікно Джохарі» і надає коротку інформацію про неї.

Схема «Вікно Джохарі» – корисний інструмент для пояснення ролі зворотного зв'язку у навчальному середовищі. Розроблене психологом Джозефом Луфтом і психіатром Гаррі Інгремом, «Вікно Джохарі» чітко показує, чого ми прагнемо.

Елементи схеми «Вікно Джохарі»:

- «Арена» (верхнє ліве вікно) – охоплює ті аспекти нашої особистості, які відомі нам і є очевидними для нашого оточення. Зазвичай це легкодоступні, загальновідомі факти, що лежать на поверхні. Однак завжди корисно перевірити сприйняття себе іншими, щоб уникнути ефекту кривого дзеркала.
- «Фасад» – охоплює аспекти особистості, що відомі нам, але приховані від інших. Сюди зазвичай відносяться мотиви наших дій, наші думки, цінності, переконання.

- «Темна пляма» – концентрує відомі іншим, але невідомі нам аспекти. Часто оточення інакше сприймає наші дії та їх наслідки, звертає увагу на те, до чого ми насправді не прагнемо або про що ми взагалі не замислювалися.

Зворотний зв'язок допомагає нам зменшити наші темні плями і збільшити площу арени. Інакше кажучи, чим краще ми знаємо самих себе, тим кращим молодіжним лідером/працівником ми можемо бути.

ВПРАВА «РОЗРОБКА ОСОБИСТОГО ПЛАНУ ДІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ВЛАСНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ»

Мета: розвиток навичок складання якісного реалістичного плану дій щодо розвитку власних компетенцій.

Завдання: засвоєння змісту основних етапів формування особистого плану дій щодо розвитку власних компетенцій.

Орієнтовна тривалість вправи: 40 хв. (5 хв. – пояснення тренера, 5 хв. – індивідуальна робота над таблицею, 5 хв. – пояснення тренера, 5 хв. індивідуальна робота над планом дій, 20 хв. – обговорення результатів роботи з таблицями).

Хід проведення: На основі зворотного зв'язку, отриманого у попередній вправі, учасникам пропонується скласти план дій розвитку власних компетенцій.

Перший крок у роботі над планом дій – заповнення таблиці «Компетенції, якими я володію або над якими я хочу працювати» (див. матеріали для учасників). Пояснення тренера – 5 хвилин. Індивідуальна робота учасників над заповненням таблиць – 5 хвилин.

Таблиця 23. Компетенції, якими я володію або над якими я хочу працювати

Компетенція (запишіть її назву):
Коли востаннє я демонстрував цю компетенцію?
Які приклади я можу навести? (згадайте конкретну ситуацію і опишіть її)
Хто ще, окрім мене, брав участь у цьому процесі?
Що відбувалося?
Що мені необхідно додати до «Плану індивідуального розвитку та навчання» ґрунтуючись на відповідях, наведених вище?
Чи маю я сертифікати, листи або будь-які інші підтвердження компетенції, описаної вище?

У цій таблиці особливу увагу варто приділити запитанню: «Які приклади я можу навести? (згадайте конкретну ситуацію і опишіть її)». Важливо згадати якомога більше ситуацій, які повторювалися і будуть повторюватися, оскільки заплановані дії щодо розвитку певної компетенції будуть спрямовуватися саме на такі ситуації.

Наступний крок – заповнення другої таблиці – «Індивідуальний план розвитку і навчання» (див. «Матеріали для учасників»). Пояснення тренера – 5 хвилин. Індивідуальна робота учасників над заповненням таблиць – 5 хвилин.

Таблиця 24. Індивідуальний план розвитку і навчання

Що необхідно зробити? (Також подумайте ЧОМУ?)	Яким чином?	З ким?	Коли? (Термін виконання)	Коментарі

Поради щодо складання плану дій, які обов'язково озвучує тренер до того, як учасники почнуть працювати над «Індивідуальним планом розвитку і навчання»:

- у колонках «Що необхідно зробити?» і «Яким чином?» слід уникати дієслів, які відображають не конкретну дію, а лише намір, наприклад, «спробую», «намагатимусь»;
- для отримання реалістичного і якісного плану дій, який приведе до суттєвих змін, варто зосередити увагу на роботі над двома або трьома компетенціями протягом певного проміжку часу. Після досягнення протягом визначеного терміну відчутних зрушень можна буде переключити увагу на інші компетенції;
- плануючи терміни виконання, слід пам'ятати, що, за умови щоденного повторення, навичка остаточно формується, приблизно, через 21 день. Якщо ситуації, щодо яких учасник планує зосереджувати увагу на зміні способу дій, виникатимуть раз або два на тиждень, на формування нової стійкої навички піде не 21 день (оскільки протягом цього періоду виникне лише 3-6 навчальних ситуацій), а щонайменше 3-6 місяців.

Приклад. (Важливо!) Приклад варто озвучити тільки після того, як учасники самостійно виконають роботу щодо заповнення обох таблиць – «Компетенції, якими я володію або над якими я хочу працювати» та «Індивідуальний план розвитку і навчання».

Таблиця 25. Приклад заповнення таблиці «Компетенції, якими я володію або над якими я хочу працювати»

Компетенція: Я працюю у демократичному стилі, залучаючи всіх до участі (функція «надихати молодих людей»).
Коли востаннє я демонстрував цю компетенцію? Під час роботи у проектній групі нинішнього тренінгу «Молодіжний працівник».
Які приклади я можу навести? (згадайте конкретну ситуацію і опишіть її). Під час обговорення ідеї проекту у проектній групі. Під час розробки плану презентації.
Хто ще, окрім мене, брав участь у цьому процесі? 5 учасників із сусідніх регіонів України – представники місцевих молодіжних НУО, органів студентського самоврядування, держслужбовці.
Що відбувалося? Під час обговорення, за спостереженням колег, я 5 разів перебивав інших, коли вони намагалися висловити власні ідеї. В результаті група працювала над розвитком моєї ідеї, оскільки я не погоджувався з життєспроможністю будь-якої іншої ідеї. У колег склалося неприємне враження щодо моєї незбалансованої ролі в команді.
Що мені необхідно додати до «Плану індивідуального розвитку та навчання» ґрунтуючись на відповідях, наведених вище? Всі учасники груп, у яких я працюю, мають право голосу. Я повинен слідкувати за тим, щоб всі в групі мали можливість висловлювати свою думку і діяти.
Чи маю я сертифікати, листи або будь-які інші підтвердження компетенції, описаної вище?

Таблиця 26. Приклад заповнення таблиці «Індивідуальний план розвитку і навчання»

Що необхідно зробити? (Також подумайте ЧОМУ?)	Яким чином?	З ким?	Коли? (Термін виконання)	Коментарі
Навчитись не перебивати інших. Надавати іншим учасникам групи можливість висловлювати свою думку і діяти. Інакше мої колеги і молодь, з якою я працюю, не відчуватимуть своєї причетності до результатів діяльності, внаслідок чого втрачатимуть інтерес до діяльності	При будь-якому обговоренні надавати слово, щонайменше, трьом учасникам перед висловленням власної ідеї	З колегами; з молоддю, з якою я працюю	Щоденно, до 01.01.2015 р.	
	У будь-якій ідеї, висловленій іншими, знаходити щонайменше дві переваги/позитивні сторони.			
	Звертатися за зворотним зв'язком щодо моїх навичок роботи у групі до колеги щонайменше раз на тиждень після ситуації, в якій обговорювалися ідеї, відбувався обмін думками.			

Після індивідуальної роботи з таблицями трьом-чотирьом учасникам пропонується поділитися результатами з аудиторією. Група і тренер коментують плани дій, озвучені учасниками, зосереджуючись на таких аспектах (15-20 хвилин):

- наскільки конкретними є заплановані дії?
- наскільки реалістичним є запропонований план дій?
- яким чином варто змінити формулювання елементів плану дій?

ВПРАВА «ВИЗНАЧЕННЯ МОЛОДІЖНОЇ РОБОТИ»

Мета: з'ясування змісту поняття «молодіжна робота».

Завдання: формування у учасників розуміння молодіжної роботи на прикладі досвіду європейських країн; формулювання визначення молодіжної роботи в контексті українських реалій.

Тривалість вправи: приблизно 25 хв. (10 хв. – презентація, 5 хв. – об'єднання в групи і робота в групах, 15 хв. – проголошення результатів роботи груп, пошук узагальненого визначення).

Хід проведення: Тренер ще раз наголошує на тому, що в Україні немає нормативного визначення молодіжної роботи. Поняття «молодіжний працівник» або «людина, що працює з молоддю» має лише описове значення і використовується неурядовими організаціями.

Далі тренер зазначає, що у такій ситуації доцільно звернутися до визначень і трактувань молодіжної роботи, які сформувалися на загальноєвропейському рівні, а також у деяких країнах Європи.

На загальноєвропейському рівні термін молодіжної роботи має таке визначення:

Молодіжна робота – освітньо спрямована робота з молоддю, яка має для неї добровільний характер, спрямована на активну громадянську позицію молоді і сприяє інтеграції молодих людей в суспільство (Lasse Siurala, A European framework for youth policy, 2006).

В Ірландії молодіжна робота визначається як запланована освітня програма, створена з метою підтримки і розширення особистісного та соціального розвитку молоді шляхом її добровільної участі. Ця програма має такі визначальні риси:

- вона є додатковою до формальної, академічної або професійної освіти/підготовки молоді;
- її реалізація здійснюється, насамперед, волонтерськими молодіжними організаціями.

Це визначення закріплено на законодавчому рівні у «Акті щодо молодіжної роботи» (Youth Work Act, 2001).

У Великій Британії молодіжна робота визначається як освітній процес, який відбувається в неформальному середовищі. Цей процес трактується як такий, що виходить за межі ситуації, в якій знаходяться власне молоді люди. Це відбувається з метою розширення горизонтів, заохочення участі та виховання соціальної відданості молодих людей, зокрема шляхом заохочення їх бути критичними і творчими в оцінці свого досвіду та навколишнього світу. (National Occupational Standards – Національні професійні стандарти).

Використовуючи наведені приклади визначення молодіжної роботи, тренер пропонує учасникам сформулювати визначення молодіжної роботи в Україні у групах по 4-5 осіб (3 хвилини).

Тренер занотовує на фліп-чарті основні характеристики проголошених групами визначень. Шляхом фасилітації група і тренер формулюють узагальнене визначення молодіжної роботи в Україні.

ІНТЕРАКТИВНА ПРЕЗЕНТАЦІЯ «МОЛОДІЖНИЙ ПРАЦІВНИК – ПРОВІДНИК НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ»

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ ПОРІВНЯНО З ФОРМАЛЬНОЮ ТА ІНФОРМАЛЬНОЮ ОСВІТОЮ

Мета: осмислення професії молодіжного працівника в контексті неформальної освіти.

Завдання: формування в учасників розуміння основних характеристик неформальної освіти як ключового підходу до молодіжної роботи, усвідомлення особливостей неформальної освіти, які необхідно враховувати в роботі молодіжного лідера/працівника.

Орієнтовна тривалість вправи: 20 хв.

Хід проведення: Тренер звертає увагу на те, що у всіх вищенаведених визначеннях молодіжна робота трактується як частина освітнього процесу або освітньо спрямована робота. На підставі зазначених особливостей, тренер робить висновок, що молодіжний працівник є провідником специфічного освітнього процесу з відповідними вимогами до його компетенцій як до освітянина.

Тренер підкреслює, що в основі вимог до таких компетенцій молодіжного працівника лежать ще більш глибокі чинники – особливості неформальної освіти. Тому він просить групу дати відповідь на таке питання:

- «У чому полягають особливості неформальної освіти, у контексті якої відбувається моло-

діжна робота?»

Тренер ділить аркуш фліп-чарту горизонтальними лініями на три частини, кожна з яких має свою назву:

- формальна освіта;
- неформальна освіта;
- інформальна освіта.

Центральна частина, що відповідає неформальній освіті, є найбільшою.

Учасникам пропонується озвучити основні характеристики неформальної освіти порівняно з формальною та інформальною освітою.

Для тренера основою для фасилітації є таблиця, наведена в ресурсній частині модуля «Персональна компетенція» – «Неформальна (non-formal) освіта та навчання: ключовий підхід у молодіжній політиці і молодіжній роботі».

Завершуючи вправу, тренер акцентує увагу учасників на характеристиках неформальної освіти, занотованих на фліп-чарті.

ІНТЕРАКТИВНА ПРЕЗЕНТАЦІЯ «МОДЕЛЬ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ ДЕВІДА КОЛБА». ПРОБЛЕМНО ОРІЄНТОВАНЕ НАВЧАННЯ, НАВЧАННЯ ЧЕРЕЗ ДОСВІД

Мета: засвоєння моделі процесу навчання Девіда Колба.

Завдання: сформувати у учасників розуміння чотирьохступеневої емпіричної моделі процесу навчання Девіда Колба.

Орієнтовна тривалість вправи: 10 хв.

Хід проведення: Пряма мова тренера: «Робота з молоддю може відбуватися на індивідуальній основі (наприклад, у формі менторства) і у групах. При груповій роботі з молоддю досвід всієї групи розглядається як спільний пошук, при цьому молодіжний працівник створює навчальне середовище, в якому учасники мають можливість поділитися своїм досвідом, почути думки інших і навчитися у інших. Отже, молодіжний працівник виступає в ролі аніматора, який створює або використовує деколи неочікувані обставини, що можуть слугувати чудовою навчальною ситуацією; креативні й активні учасники шукають шляхи вирішення спільної проблеми, знаходять його. Цей процес відображає концепцію проблемноорієнтованого навчання. Цикл проблемноорієнтованого навчання складається з чотирьох етапів, кожен з яких може бути розширений або звужений.»

Тренер презентує чотирьохступеневу емпіричну модель процесу навчання Девіда Колба (див. матеріали ресурсної частини модуля «Персональна компетенція»). Важливо заздалегідь підготувати фліп-чарт зі схемою моделі. Приклад практичного застосування цієї моделі буде продемонстрований під час розгляду теми «Конфлікти і шляхи їх вирішення». Саме тоді, під час фасилітації обговорення вправи, необхідно буде повернутися до зображення схеми чотирьохступеневої емпіричної моделі процесу навчання Девіда Колба.

ВПРАВА «МОЖЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОГО НАВЧАННЯ У МОЛОДІЖНІЙ ГРУПІ»

Мета: ознайомитися з можливостями соціального навчання у молодіжній групі.

Завдання: формування в учасників розуміння, що «матеріалом» для неформального навчання у молодіжній групі може бути будь-яка ситуація, цінності

лідерів/молодіжних працівників, участь молодих людей у процесі прийняття рішень тощо; визначення учасниками компетенцій, якими повинен володіти молодіжний лідер/працівник, щоб сприяти процесу соціального навчання у молодіжній групі; усвідомлення учасниками своїх зон розвитку.

Орієнтовна тривалість вправи: 110 хв. (20 хв. – підготовка у малих групах, (10 хв. – демонстрація свого блоку однією групою + 5 хв. – коментарі і резюме тренера) x 5 груп, 15 хв. – ознайомлення з інформаційним блоком).

Хід проведення: У контексті молодіжної групи неформальні можливості навчання виникають у різних формах:

- 1) соціальні відносини в групі;
- 2) система цінностей лідерів;
- 3) методи і підходи, які використовуються лідерами;
- 4) програми;
- 5) можливості, що надаються молодим людям для залучення до процесу прийняття рішень і взяття на себе відповідальності за координацію роботи групи.

Тренер пропонує розглянути вищенаведені форми детальніше через призму компетенцій молодіжного працівника і його ролі.

Учасники об'єднуються у 5 груп, кожна з яких отримує одну з форм неформальних можливостей навчання у молодіжній групі, наведених вище.

Тренер ставить завдання: протягом 20 хвилин кожна група повинна ознайомитися з матеріалом (див. ресурсну частину модуля «Персональна компетенція» розділ «Соціальне навчання у молодіжній групі») і підготувати:

- презентацію матеріалу для всіх учасників у вигляді короткої лекції, вікторини, вправи або демонстрації у вигляді сценки,
- обговорення і підбиття підсумків інформаційного блоку.

Тренер оголошує, що кожна група матиме 15 хвилин для демонстрації свого блоку з обговоренням і підбиттям підсумків.

Важливо! Під час презентації кожної форми необхідно зосереджувати увагу на компетенціях молодіжного працівника і на його ролі, а конкретніше – на тому, як повинен діяти молодіжний лідер/працівник, щоб зробити можливою реалізацію процесу соціального навчання у молодіжній групі.

Після презентації кожної групи тренер пропонує учасникам визначити індивідуально 1-2 компетенції, на які, на їхню думку, варто звернути найбільшу увагу у контексті неформального соціального навчання у молодіжній групі.

Далі тренер пропонує учасникам ознайомитися з такими розділами ресурсної частини:

- ініціація процесу участі у молодіжних групах;
- партнерство з молоддю;
- впевненість і спроможність;
- заохочення участі молоді;
- заохочення розвитку молодих людей як членів групи.

Після ознайомлення учасників з кожним із зазначених розділів відбувається його колективне обговорення.

ВПРАВА «ОСНОВНІ ФОРМИ ГРУПОВОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ З МОЛОДДЮ: МОДЕЛІ «РІВНИЙ-РІВНОМУ», МЕНТОРСТВО, ВОЛОНТЕРСТВО»

Мета: засвоїти основні форми групової та індивідуальної роботи з молоддю.

Завдання: формування у учасників розуміння таких форм роботи з молоддю, як модель «рівний-рівному», менторство, волонтерство та особливостей їх застосування.

Орієнтовна тривалість вправи: 70 хв. (30 хв. – презентація тренера, 20 хв. – робота у малих групах, 20 хв. – пленарне обговорення питань).

Хід проведення: Тренер презентує матеріал щодо основних форм групової та індивідуальної роботи з молоддю:

- робота за принципом «рівний-рівному»;
- менторство;
- волонтерство.

(Див. відповідні розділи ресурсної частини модуля «Персональна компетенція»).

Після ознайомлення з матеріалом тренер об'єднує учасників у групи по 3 особи у кожній і ставить такі завдання:

- 1) кожний учасник індивідуально розмірковує, яким чином він може застосувати кожен із зазначених форм роботи з молоддю у своєму контексті зі своєю цільовою аудиторією (5 хвилин);
- 2) у групах учасники діляться своїми прикладами застосування принципу «рівний-рівному», менторства і волонтерства (15 хвилин).

Після завершення обговорення у малих групах всі учасники тренінгу збираються у загальне коло, в якому відбувається презентація ідей щодо кожної з трьох форм, обговорення питань, які виникли.

Спочатку кожна група презентує свої ідеї та приклади застосування принципу «рівний-рівному». Потім усі групи переходять до почергової презентації ідей та прикладів застосування менторства. Завершальне коло обговорення – почергова презентація ідей та прикладів застосування волонтерства.

ВПРАВА «ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ»

Мета: ознайомитися з досвідом поетапного формування команди.

Завдання: формування у учасників розуміння і усвідомлення етапів формування команди, які необхідно враховувати в роботі молодіжного лідера/працівника; розвиток навички визначення індикаторів, за допомогою яких можна з'ясувати, на якому етапі формування перебуває група, з якою ведеться робота; формування у учасників розуміння можливих кроків, дій, які повинен виконувати молодіжний лідер/працівник для підвищення ефективності співпраці між учасниками групи на кожному з етапів формування команди.

Орієнтовна тривалість вправи: 80 хв. (10 хв. – пояснення вправи, 15-20 хв. – виконання вправи, 5 хв. – презентація результату виконання вправи учасниками, 15 хв. – презентація концепції, 10 хв. – робота в малих групах, 25 хв. – презентація результатів роботи малих груп з доповненнями і підсумками тренера).

Хід проведення: Тренер робить вступ до вправи: «Якщо ви усвідомлюєте важливість комунікації у роботі з групами молоді, пришов час з'ясувати, яким чином молодіжний лідер/працівник може і повинен втручатися у функціонування групи з метою підвищення ефективності співпраці між учасниками. Щоб чинити потрібний вплив на групу, необхідно розуміти, через яку стадію розвитку проходить група, на які сигнали варто звертати увагу, щоб надати своєчасну допомогу групі для безперешкодного проходження цього етапу. У цій вправі ми розглядатимемо саме це питання.»

Тренер пояснює, що зараз учасники опиняться у дуже непростій ситуації. Їхнє завдання – знайти вихід.

Опис ситуації: «Уявіть собі, що ви – група дослідників. Маленький літак, який ви орендували, для того щоб дістатися з невеликого містечка на південному сході США до пункту призначення на відстані 200 км, здійнявся в небо о восьмій годині ранку. Отримавши дозвіл на зліт, пілоти підняли літак в небо і скерували його у напрямку пустелі Сонори. Приблизно на півдорозі літак виконав аварійну посадку у пустелі. Під час посадки з перемовин пілотів з диспетчером ви почули, що на відстані 70 км на схід від місця посадки знаходиться невеличке поселення гірників.

Під час посадки пілоти загинули. З групи дослідників ніхто не постраждав.

Вдень температура повітря у пустелі становить +38°C, ближче до поверхні піску температура досягає +50°C. Вночі температура повітря знижується до 0°C. Все, що у вас залишилось у стані, придатному для використання, перераховано у списку, який надається у матеріалах для учасників.

Завдання: проранжувати всі елементи списку за ступенем важливості для виживання вашої групи.

Спочатку підготуйте свій особистий список – виконайте пріоритизацію елементів, поставивши номер біля кожного елемента. Номер 1 відповідає елементу з найвищим ступенем пріоритетності.

За допомогою цієї вправи оцінюється процес прийняття рішень в групі. У пошуках спільного рішення членам групи необхідно дійти згоди щодо рівня важливості кожного елемента зі списку. Це означає, що кожний член групи повинен хоча б до певної міри погодитися з важливістю кожного елемента для виживання групи перед його включенням до загального списку. Отримати згоду всіх членів групи щодо кожного елемента буде практично неможливо, саме з цієї причини згода абсолютно всіх членів групи не є необхідною.

Намагайтеся досягти консенсусу, враховуючи рівень пріоритетності конкретного елемента в індивідуальних списках членів групи.

Поради щодо досягнення консенсусу:

- не намагайтеся наполягати на своєму за будь-яку ціну. Підходьте до виконання завдання у логічний спосіб;
- не змінюйте свої думки тільки задля досягнення консенсусу. Підтримуйте ідеї, з якими ви хоча б частково погоджуєтесь;
- під час прийняття рішення уникайте голосування, підрахунків середнього значення, використання принципу «ти – мені, я – тобі».

Час на виконання завдання: 15-20 хвилин.

Під час виконання вправи тренер уважно спостерігає за процесом, занотовуючи висловлювання учасників (ключові фрази) і «знакові події», які свідчать про перехід до нової фази формування групи. Ці нотатки будуть використані під час презентації після завершення вправи для ілюстрації етапів формування групи.

Після завершення вправи тренер презентує основні етапи, через які проходить будь-яка

команда в процесі свого розвитку. Під час презентації важливо цитувати ключові фрази, нагадувати «знакові події», які відбувалися під час виконання вправи.

Під час презентації етапів формування команди використовуються матеріали ресурсної частини модуля «Персональна компетенція» – «Етапи формування команди».

Спочатку тренер називає етапи, додаючи стисло інформацію про кожний з них. Звертаючись до слухачів, він констатує: «Під час виконання вправи щодо пріоритизації елементів для виживання в пустелі ви продемонстрували у прискореному варіанті всі фази розвитку команди.» До детального пояснення кожного з етапів формування команди, наведеного у ресурсній частині, тренер додає таку інформацію:

1. Щодо етапу **формування**: «Етап формування також називають «етапом ввічливості». Під час виконання вправи на цьому етапі відбувалися такі події: ознайомлення зі списками, які сформували інші учасники, зацікавленість причинами, чому інші учасники виконали пріоритизацію елементів саме таким чином.» (Тренер також наводить висловлювання і запитання учасників, які прозвучали під час виконання вправи саме на цьому етапі.)
2. Щодо етапу **конфліктування**: «Під час виконання вправи на цьому етапі відбувалися бурхливі суперечки щодо елементів, які повинні мати найвищий пріоритет, а також щодо того, чий принцип пріоритизації є «правильним». (Тренер цитує ключову фразу, яка ознаменувала перехід групи до етапу конфліктування, наводить приклади емоційних висловлювань, які прозвучали під час виконання вправи на етапі конфліктування).
3. Щодо етапу **нормування**: «Під час виконання вправи на цьому етапі групі, нарешті, вдалося домовитися щодо процедури, згідно з якою відбувалося подальше узгодження елементів списку. (Тренер цитує ключову фразу, яка ознаменувала перехід групи до етапу нормування, наводить кілька прикладів висловлювань учасників під час проходження групою цього етапу).
4. Щодо етапу **виконання**: «Під час виконання вправи на цьому етапі група досить злагоджено працювала і протягом дуже обмеженого проміжку часу до спільного списку було внесено більшість елементів, які там врешті-решт опинилися».

Запитання для контролю розуміння матеріалу:

Що відбувається, коли у групі з'являються нові члени?

Тренер повинен дати можливість учасникам висловити свої міркування. Правильна відповідь: у випадку приєднання до групи нових членів утворюється практично нова група, тому весь процес формування групи починається спочатку. У такій ситуації деякі початкові фази діяльності групи «проживаються» новоствореною групою у пришвидшеному темпі.

Чи може група перестрибнути через певний етап у своєму розвитку?

Після того, як учасники висловлять свої ідеї і здогадки, тренер дає правильну відповідь: ні, не може. Якщо в групі немає відкритих конфліктів, це зовсім не означає, що їх немає взагалі. Вони відбуваються приховано, і більшість робить вигляд, що нічого «такого» не відбувається.

Після презентації етапів розвитку команди тренер ставить питання:

Що повинен робити молодіжний лідер/працівник на кожному з етапів розвитку команди? Спостерігати? Активно втручатися? Коригувати дії своїх вихованців?

Тренер об'єднує учасників у 4 групи, кожна з яких працюватиме над рекомендаціями молодіжному лідеру/працівнику, яких він повинен дотримуватися на відповідному етапі, щоб допомогти команді прогресувати. Кожна група отримує для опрацювання один з етапів розвитку команди. Кожна група повинна підготувати свої рекомендації і записати їх на фліп-чарті. Тривалість роботи в групах – 10 хвилин.

Групи по черзі оприлюднюють свої рекомендації. Порядок виступу груп відповідає логічній послідовності етапів формування команди. Після виступу кожної групи тренер коментує і

резюмує основні рекомендації для конкретного етапу формування команди, використовуючи матеріали ресурсної частини модуля «Персональна компетенція» – «Що повинен робити молодіжний лідер/працівник на кожному з етапів розвитку команди?»

Тренер підбиває підсумки і резюмує ключові висновки, отримані під час виконання вправи. Зокрема він констатує: «Ви побачили, що групи у своєму розвитку проходять через чітку послідовність певних етапів. Ці етапи впливають на дух групи і на рівень результативності її діяльності. Оминати ту або іншу фазу розвитку групи неможливо. Водночас молодіжний лідер/працівник здатний зменшувати негативні симптоми і підсилювати позитивні прояви розвитку команди за допомогою правильної і своєчасної комунікації».

ІНТЕРАКТИВНА ПРЕЗЕНТАЦІЯ МОДЕЛІ БЕЛБІНА ЩОДО КОМАНДНИХ РОЛЕЙ

Мета: ознайомити учасників з методикою визначення ролей в команді за моделлю Белбіна.

Завдання: сформувати у учасників розуміння ролей у команді; розвинути навички розпізнавання ролей, притаманних різним членам групи; розвинути навички підвищення ефективності комунікації у незбалансованій групі.

Орієнтовна тривалість елемента: 60 хв. (25 хв. – презентація тренера, 10 хв. – аналіз ефективності «команди», присутньої на тренінзі, 25 хв. – вікторина, підсумки тренера).

Хід проведення: Тренер презентує результати досліджень і теорію Мередіта Белбіна щодо командних ролей та побудови ефективних команд (див. ресурсну частину модуля «Персональна компетенція» розділ «Ролі в команді»). Під час презентації теорії ролей Белбіна учасники занотовують основні характеристики, сильні сторони і недоліки кожної з ролей до таблиці «Опис командних ролей», яка надається у матеріалах учасника. Після презентації опису кожної ролі тренер запитує учасників, чи впізнав хтось себе під час аналізу опису цієї ролі.

З опису ролей кожен з учасників повинен визначити дві ролі в команді, які, на його думку, йому найбільш притаманні.

Тренер переходить до розкриття можливості прогнозування ефективності команди. Для цього він заявляє: «Уявімо, що всі, присутні в аудиторії – це одна команда. У нас є унікальна можливість спрогнозувати ймовірність ефективності цієї команди».

Перед початком цього блоку тренер готує на фліп-чарті таку таблицю:

Таблиця 27.

Ролі	Кількість
Координатор	
Коллективіст	
Генератор ідей	
Аналітик	
Дослідник ресурсів	
Реалізатор	
Творець	
Контролер	

Далі тренер оголошує правила визначення ролей у команді:

- під час оголошення назви певної ролі руки підіймають ті учасники, у кого ця роль є однією з двох, найбільш їм притаманних. Кількість піднятих рук записується тренером у колонку «Кількість» у рядку, що відповідає цій ролі.

Після проголошення всіх восьми ролей тренер разом з учасниками проводить аналіз якісного складу команди.

Запитання для аналізу:

- Яка роль у команді представлена занадто широко? (Показник в колонці «Кількість» більший, ніж 25% від кількості учасників команди) Які можуть бути наслідки такого перебільшення? Що робити для забезпечення ефективного функціонування команди?
- Яка роль в команді недопредставлена? (Показник в колонці «Кількість» має нульове значення). Які можуть бути наслідки такої ситуації? Що робити для забезпечення ефективного функціонування команди?

Вікторина для закріплення матеріалу

Тренер пропонує такі ситуації для закріплення матеріалу:

«Групі молодих людей, з якою ви працюєте, притаманна одна з характеристик, наведених нижче:

1. дуже важко або навіть неможливо дійти згоди, прийняти спільне рішення через нещадну критику будь-якої ідеї, яка висловлюється;
2. кожна зустріч групи перетворюється на балаган;
3. не реалізовується жодна з мільйону гарних ідей, які були висловлені при обговоренні;
4. більшість ідей залишаються напівреалізованими і кидаються на півдорозі;
5. занадто багато членів групи люблять покерувати;
6. група нічого не може реалізувати, тому що завжди відсутні ресурси;
7. безліч ідей реалізуються, але всі вони тонуть через несподівані непередбачувані обставини;
8. нічого не відбувається окрім балачок: висловлюються гарні ідеї, будуються плани втілення ідей, але врешті-решт виконувати роботу нікому;
9. група нагадує серпентарій, у якому всі намагаються болюче вжалити один одного.»

Для кращого сприйняття кожна ситуація записується на фліп-чарті або на слайді (одна ситуація на слайд).

Тренер формулює завдання:

«Для кожної ситуації необхідно визначити:

- яка роль не представлена у групі у кожній із ситуацій;
- яка роль представлена у групі занадто широко;
- що робити?»

Всі ситуації обговорюються по черзі.

Наприкінці тренер формулює висновок: «Недосконалі люди формують досконалі команди». Найефективнішою, звичайно ж, є збалансована команда, в якій сильні сторони індивідуумів, зазвичай, компенсуються «допустимими слабкостями». У роботі з молоддю молодіжний працівник або молодіжний лідер має справу з групою, до якої не проводили відбору, – цільова група сформувалася у певний спосіб і, як казав один з президентів України, «маємо те, що маємо». Теорія Р.М. Белбіна дає молодіжному працівнику або молодіжному лідеру інструмент аналізу причин неефективності функціонування і комунікації в групі. За результатами аналізу молодіжний працівник або молодіжний лідер може вживати адекватних заходів, спрямованих на «збалансування» групи, як це було продемонстровано у ситуаціях, описаних у питаннях вікторини.»

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ КОЛЕКТИВНИХ РІШЕНЬ. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ

Мета: ознайомлення з методами ухвалення колективних рішень з урахуванням основних принципів вирішення проблем.

Завдання: формування у учасників розуміння етапів процесу прийняття рішень; формування у учасників розуміння методів колективного генерування варіантів вирішення проблеми; розвиток навички фасилітації процесу прийняття колективних рішень.

Орієнтовна тривалість елемента: 120 хв. (15 хв. – вправа на вирішення проблеми, 100 хв. – презентація чотирихетапного процесу з прикладами і практичними елементами (у середньому по 25 хв. на етап), 5 хв. – резюме модуля),

Хід проведення: Не оголошуючи назви модуля, тренер пропонує учасникам тренінгу за 15 хвилин спільними зусиллями (без участі тренера!) знайти вирішення такої проблеми:

- сучасній молоді притаманні такі характеристики, як пасивність, апатія, низький рівень зацікавленості процесами, що відбуваються у суспільстві, і як наслідок – молодь є неактивною у громадському житті.

До розгляду може бути взято будь-яку іншу дуже узагальнену проблему, запропоновану учасниками. Тренер самоусувається на час дискусії і надає учасникам повну свободу щодо пошуків рішення протягом наступних 10-15 хвилин. Тренер уважно слідкує за тим, що відбувається, і занотовує цікаві репліки учасників, знакові моменти дискусії. За 15 хвилин група гарантовано не отримує жодного результату: учасники або жваво намагаються переконати один одного у своїй власній правоті, або продовжують без упину генерувати ідеї, які вже мало стосуються ключової проблеми. Тренер просить слухачів дати відповіді на такі запитання:

Яким чином ви пропонуєте вирішити цю проблему? Яке спільне рішення було прийнято з цього приводу?

Відповіді учасників записуються на фліп-чарті. Відповідей буде гарантовано більше, ніж одна.

Яку саме проблему ви безпосередньо вирішували?

Відповіді записуються на фліп-чарті. Відповідей буде гарантовано більше, ніж одна.

- *Яку саме проблему ви безпосередньо вирішували? Назвіть одну проблему, яку ви спільно вирішували!*

Учасники гарантовано не зможуть дати однозначної відповіді також і на останнє запитання.

Тренер підбиває проміжні підсумки відповіді на зазначені вище запитання і ставить аудиторії наступну серію запитань:

- Я правильно розумію, що всі вирішували буквально кожен свою проблему?
- Я правильно розумію, що ви сперечались між собою щодо шляхів вирішення абсолютно різних проблем? Як же так сталося?!

Вислухавши відповіді на ці запитання і відповідні коментарі до відповідей слухачами, тренер робить висновок: «Напевне, варто детально розглянути процес вирішення проблем і з'ясувати, де і що у вас пішло не так, як треба, і що стало на заваді виробленню спільного рішення. Інакше кажучи, настав час детально розглянути способи і методи ефективного колективного вирішення проблем і прийняття рішень».

Далі тренер оголошує тему наступного розділу – «Методи прийняття колективних рішень і вирішення проблем».

Насамперед тренер стисло презентує 4 етапи процесу вирішення проблеми і прийняття рішення:

- визначення проблеми;
- визначення варіантів вирішення проблеми;
- аналіз варіантів і визначення оптимального;
- реалізація рішення.

Важливо зобразити зазначені вище етапи у вигляді блок-схеми на фліп-чарті. Під час детального розгляду кожного з етапів тренер неодноразово повертатиметься до цієї сторінки фліп-чарту.

Тренер ставить наступне запитання: «Чому так важливо під час пошуку вирішення проблеми дотримуватися послідовності етапів, наведених вище?»

Поставивши це запитання, тренер сам дає відповідь на нього таким чином: «Відповідь проста і очевидна: тільки за умови послідовного зосередження уваги на кожному, окремо взятому, етапі можна отримати коректний, оптимальний і узгоджений результат, не розсварившись до кінця. За іншого підходу відбувається розсіювання уваги і зусиль, кількість ідей та варіантів зводиться до мінімуму через одночасне їх генерування, оцінювання і відхилення. У випадку нехтування чотирьохетапним процесом вирішення проблеми відбувається те, що було продемонстровано у цій аудиторії 5 хвилин тому: неспроможна дискусія з сумнівним результатом.»

Наступний крок – тренер переходить до детального розгляду кожного з етапів і характерних для них методів, з розглядом прикладів, з наданнями можливості учасникам потренуватися у застосуванні кожного з методів (див. ресурсну частину модуля «Персональна компетенція», розділ «Специфічні методи формування колективних рішень»).

I етап – Визначення проблеми.

Ключові повідомлення:

- перш ніж почати пошуки рішення, необхідно визначити, що саме будемо вирішувати, на що будемо впливати, віднайти першопричину. Один із методів визначення першопричини – метод «5 «Чому?»» (див. матеріали ресурсної частини);
- під час роботи над проблемою треба визначити мету, яку необхідно досягти. Мету рекомендовано формулювати у форматі SMART у формі запитання.

II етап – Визначення варіантів вирішення проблеми.

Ключові повідомлення:

- на цьому етапі необхідно зосередитися виключно на генеруванні ідей, важливо утримуватися від їх оцінювання і критики, оскільки це буде одним із завдань наступного етапу.

III етап – Аналіз варіантів і визначення оптимального.

Ключові повідомлення:

- саме на цьому етапі вперше дозволяється висловлювати оцінювальні твердження щодо ідей і варіантів, які з'явилися на попередньому етапі;
- у більшості ситуацій неможливо знайти рішення, яке б задовольнило абсолютно всі вимоги до шляхів і результатів вирішення проблеми. Навіть найкраще рішення, до певної міри, буде компромісом.

IV етап – Реалізація рішення.

Ключове повідомлення:

- після прийняття рішення дуже важливо домовитися щодо наступних кроків для втілення рішення. Складання плану дій і призначення відповідального, який буде контролювати виконання цього плану, підвищує ймовірність реалізації рішення.

ВПРАВА НА РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ

Мета: ознайомити учасників з досвідом розв'язання конфліктних ситуацій.

Завдання: пережити досвід конфліктної ситуації; пересвідчитися, що у конфліктних ситуаціях люди здебільшого діють імпульсивно і не використовують накопичені теоретичні знання; ознайомитися з алгоритмом фасилітації обговорення ситуації/вправи з групою на базі моделі Девіда Колба.

Орієнтовна тривалість вправи: 50 хв. (10 хв. – пояснення тренера, 15 хв. – виконання вправи, 25 хв. – обговорення вправи).

Хід проведення: Не оголошуючи тему модуля, тренер пропонує учасникам вправу для переключення уваги і підвищення якості сприйняття інформації. Учасники стають у коло, один учасник повинен залишити тренінгову залу і чекати за дверима, не підслуховуючи і не підглядаючи. Важливо, щоб цей учасник був впевненою людиною, не схильною до образ. З числа учасників, які залишилися у залі, обирають одного або двох спостерігачів, які не братимуть участі у вправі. Завдання спостерігачів – уважно слідкувати за тим, що відбувається, і занотувати цікаві моменти.

Решта учасників об'єднуються в пари: кожна пара формується з осіб, які знаходяться у діаметрально протилежних точках кола, утвореного учасниками вправи. Кожен учасник повинен уявити, що він і його партнер знаходяться на протилежних кінцях прямого і дуже вузького тунелю. Завдання для кожної пари: йти назустріч один одному по уявній прямій, яка з'єднує діаметрально протилежні точки кола гравців. У центрі кола кожному із учасників необхідно розминутись зі своїм партнером, пам'ятаючи, що тунель дуже вузький, а це означає, що в центрі кола партнери змушені рухатись, повернувшись обличчям один до одного. Пари по черзі виконують завдання.

Під час виконання учасниками проходження через тунель тренер виходить із тренінгової зали для надання інструкцій учаснику, який чекає за дверима.

Інструкція для учасника, який очікує за дверима:

«Зараз ви повернетесь до кімнати і займете місце у центрі кола, яке там створили інші учасники. Ви покладете на підлогу у центрі цього кола аркуш паперу, який я вам зараз вручу. Ви маєте стояти в центрі кола на цьому аркуші паперу, завжди залишаючись у контакт з цим аркушем. Від цього залежить ваше життя. Ви не маєте права зійти з аркуша ні на мить. Винятком з цього правила може бути лише така ситуація, коли вас напряму у невербальний спосіб попросять це зробити. Ще одна вимога: під час вправи, а також під час обговорення після її завершення ви не маєте права розкривати іншим учасникам ні таємничої ролі аркушу паперу, ні того, що можете зійти з нього лише за умови відповідного прохання про це, висловленого у невербальний спосіб (без використання слів і голосу). Пам'ятайте: під час виконання вправи ви втрачаєте можливість вербального контакту з оточенням, тобто ви нічого не чуєте і не можете розмовляти. Єдиний можливий для вас спосіб спілкування – спілкування за допомогою невербальних каналів комунікації (мова жестів, міміки обличчя, підморгування). Ви маєте право реагувати виключно на невербальні звернення оточення до вас. Ви також не маєте права ініціювати спілкування, тобто першими вступати у контакт з іншими учасниками.. Наприклад, коли до вас звертатимуться із запитаннями або проханнями, ви маєте зберігати незворушний, «кам'яний» вираз обличчя і не реагувати на прохання. Тільки у разі звернення до вас за допомогою жестів або міміки ви може відреагувати.

Тренер передає учаснику аркуш паперу формату А4, повертається до тренінгової зали разом

з учасником і ставить його на аркуш паперу в центрі кола. Пари учасників повинні продовжувати по черзі проходити через тунель, але зараз на тому місці, де зазвичай відбувалась зустріч партнерів, стоїть учасник, який очікував за дверима.

Учасники, які стоять в колі, намагатимуться змінити місце зустрічі. Тренер повинен уважно слідкувати за цим і нагадувати, що єдине місце, де учасники можуть зустрітись, – центр кола, що тунель залишився вузьким і розминутися в ньому можуть лише дві особи. При порушенні правил учасником, який очікував за дверима, тренер нагадує йому про його роль і правила поведінки пошепки, щоб не почули інші учасники.

Після декількох нагадувань і зауважень тренер перетворюється на мовчазного спостерігача. Наступні 10 хвилин він уважно спостерігає за тим, що відбувається, і занотовує цікаві моменти, а саме: репліки учасників, їх дії, реакцію учасника, який очікував за дверима.

Через 10 хвилин після початку реалізації контактів учасників, які проходять уявним тунелем, з учасником, який очікував за дверима, тренер зупиняє вправу, незалежно від того, чи було знайдено рішення проблеми, яке б задовольняло всіх, чи ні.

Тренер: «Досить! Ви мали достатньо часу для того, щоб розв'язати цю ситуацію! Зараз ми обговорюватимемо вправу і робитимемо висновки, використовуючи модель Девіда Колба. (На фліп-чарті має бути відкрито сторінку із зображенням схеми моделі Девіда Колба).

Тренер: «Те, що тут відбувалося протягом останніх десяти хвилин, є змодельованою ситуацією, яка відповідає етапові набуття безпосереднього або конкретного досвіду. «Конкретний досвід» – це ситуація, яку ми разом пережили, проблема, з якою ми впоралися або, можливо, не впоралися. Переходимо до наступного етапу – «Рефлексивне спостереження».

Запитання до учасників, які були в колі:

- Як ви себе почуваєте?

Тренер надає можливість лаконічно висловитися трьом-п'яти учасникам.

Запитання до учасника, який очікував за дверима:

- Як ви себе почуваєте?

Під час обговорення вправи і самопочуття після її завершення тренер повинен уважно слідкувати, щоб учасники відповідали на поставлене запитання і не відхилялися від нього. Надалі тренер ставить запитання, чітко звертаючись до однієї зі сторін – учасників, які були в колі, або учасника, який очікував за дверима. Під час обговорення важливо зберігати баланс, надаючи можливість висловитися якомога більшій кількості учасників і цілеспрямовано та адресно звертаючись до тих, хто відмовчується.

Запитання до учасників, які були в колі:

- Це була перемога чи провал? Чому?

А тепер давайте розберемось, що ж тут відбувалося. Питання до учасників, які були в колі:

- Що тут відбувалося, на вашу думку?

Запитання до спостерігачів:

- Будь ласка, поділіться своїми спостереженнями. Що робили учасники, які були в колі? Що тут відбувалося?

Запитання до учасника, який очікував за дверима:

- Що тут відбувалося, на вашу думку?



Запитання до спостерігачів:

- Спостерігачі, чи є вам що додати?

Тренер проголошує перехід до наступного етапу вправи: «А тепер настав час з'ясувати, в чому саме полягала проблема, чому виник конфлікт».

Запитання до учасників, які були в колі:

- У чому полягало ваше завдання?
- Чому ви вирішили познущатися з учасника, який опинився в центрі кола?
- Чому він там опинився, на вашу думку, і чому не приставав на ваші пропозиції?

Запитання до учасника, який очікував за дверима:

- У чому полягала ваша місія? Що для вас було важливим?

Після відповідей і пояснень учасника, який очікував за дверима, варто звернути увагу учасників на такий аспект:

у кожної сторони є свої потреби, інтереси. Конфлікт виникає в результаті виникнення розбіжностей між потребами/інтересами різних сторін. Основна проблема у міжособистісних конфліктах зазвичай полягає в тому, що сторони не інформують одна одну про свої потреби/інтереси, сприймаючи іншу сторону як перешкоду на шляху досягнення своєї мети, задоволення своїх потреб. Цю проблему було дуже красномовно проілюстровано у вправі.

Орієнтовні запитання для обговорення:

- Що потрібно було зробити у цій конфліктній ситуації, щоб розв'язати її у спосіб, прийнятний для обох сторін?
- Чи трапляються з вами подібні ситуації у реальному житті?
- Як ви зазвичай дієте у таких ситуаціях?
- Що, на вашу думку, треба робити у подібних ситуаціях?

Останній блок запитань переводить обговорення на етап «Абстрактної концептуалізації». На цьому етапі відбувається формулювання алгоритму, порад щодо того, як варто діяти у подібних ситуаціях у майбутньому.

ІНТЕРАКТИВНА ПРЕЗЕНТАЦІЯ «КОНФЛІКТИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ. РОЛЬ КОНФЛІКТІВ У ФОРМУВАННІ КОМАНДИ. ТЕОРІЯ ТОМАСА-КІЛМАНА: СТИЛІ ПОВЕДІНКИ У КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ. СХЕМА РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТУ»

Мета: засвоїти передові методики аналізу й розв'язання конфліктних ситуацій.

Завдання: ознайомитися з основними визначеннями і підходами до управління конфліктами, проаналізувати свої схильності та притаманну собі поведінку у конфліктних ситуаціях, визначити свої зони розвитку щодо управління конфліктами.

Орієнтована тривалість вправи: 80 хв. (40 хв. – презентація тренера, 30 хв. – рефлексія, обговорення ситуацій, 10 хв. – зобов'язання учасників).

Хід проведення: Тренер презентує матеріал, що подається у ресурсній частині модуля «Персональна компетенція» у розділі «Конфлікти і шляхи їх вирішення». Тренер активно залучає учасників (звертаючись до них за прикладами).

Ключові повідомлення презентації:

- конфлікти є невід'ємною частиною нашого життя і супроводжують нас завжди і всюди;

- конфлікт – не є злом, взятий сам по собі. Більшим злом може виявитися удавання, що конфлікту не існує;
- найважливіше у будь-якій конфліктній ситуації те, яким чином відбувається вихід з неї;
- зазвичай у конфліктних ситуаціях людині притаманний один із п'яти стилів поведінки, описаних Томасом і Кілманом;
- у різних ситуаціях найефективнішими виявляються різні стилі; не існує єдиного стилю, який би був єдиною правильною відповіддю завжди і всюди;
- розв'язання конфлікту у найоптимальніший спосіб можливе лише за умови співпраці сторін, їх зацікавленості щодо розв'язання конфліктної ситуації.

Після презентації матеріалу тренер пропонує учасникам пригадати конфліктну ситуацію, в яку вони потрапили або за якою спостерігали протягом останніх двох тижнів. Тренер ставить слухачам запитання щодо пригаданих ними конфліктних ситуацій:

- Хто був учасником конфлікту?
- Через що розпочався конфлікт?
- Які потреби/інтереси були у кожної зі сторін конфлікту? Яким чином ви дізналися про потреби/інтереси сторін конфлікту?
- Якою була ваша роль у конфлікті й процесі його вирішення? Яким чином ви поводитися у цій ситуації?
- Якою була розв'язка конфліктної ситуації?
- Що, на вашу думку, можна було зробити інакше?

Запитання, наведені вище, необхідно записати на фліп-чарті.

Тренер запрошує охочих поділитися спогадами про особисту участь у певному конфлікті з іншими учасниками. Учасники можуть ставити запитання з метою уточнення інформації, давати поради.

Після розгляду трьох-чотирьох ситуацій тренер пропонує учасникам відповісти на такі питання щодо їх особистих дій у конфліктних ситуаціях, які можуть виникнути у майбутньому:

- Що ви припините робити у випадку виникнення конфліктної ситуації?
- Що ви почнете робити у випадку виникнення конфліктної ситуації?
- Що ви робитимете інакше у конфліктній ситуації?

Тренер оголошує дві процедурні умови, які мають супроводжувати процес надання відповідей на зазначені запитання:

- перш ніж проголосити свої відповіді, учасники повинні записати їх у своїх робочих зошитах;
- учасники мають запам'ятати сформульовані ними особисто та іншими учасниками відповіді на запитання і керуватися ними у майбутньому як правилами поведінки у конфліктних ситуаціях.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ МОДУЛЯ «ПЕРСОНАЛЬНА КОМПЕТЕНЦІЯ»

Мета: засвоїти методику підбиття підсумків модуля «Персональна компетенція».

Завдання: спонукати учасників до аналізу і виділення головного в інформації та навичках, отриманих у межах модуля «Персональна компетенція» і виділення головного.

Орієнтовна тривалість вправи: 20 хв.

Хід проведення: Тренер заздалегідь записує на фліп-чарті початкові частини таких речень:

- Сьогодні я навчився (навчилась) ...
- Я дізнався (дізналась) ...
- Я знайшов (знайшла) підтвердження тому, що ...
- Був здивований (здивована) тим, що ...
- Був розчарований (розчарована) тим, що ...
- Найбільш корисним для мене було ...

Тренер пропонує учасникам по черзі завершити речення.

ЗАКЛЮЧНЕ СЛОВО ТРЕНЕРА

Інформаційний додаток до модуля «Персональна компетенція»

Мета – підвищення рівня обізнаності учасників щодо ключових компетенцій молодіжного працівника, формування позитивного ставлення до самовдосконалення та розвитку необхідних компетенцій.

Зміст

Особистісні та професійні якості молодіжного працівника
Особливості роботи з молодіжною аудиторією
Командна робота

ОСОБИСТІСНІ ТА ПРОФЕСІЙНІ ЯКОСТІ МОЛОДІЖНОГО ПРАЦІВНИКА

Будь-яка професія, посада в компанії, організації, державній установі передбачає наявність переліку вимог, яким повинна відповідати людина, що займає цю посаду і є професіоналом у своїй сфері. На сьогодні найпоширенішим підходом до оцінювання кваліфікації того або іншого працівника є **компетентнісний підхід**. Стисло його особливості можна описати таким чином:

- знання самі по собі не мають особливої цінності; важливою є здатність використовувати свої знання в роботі, а саме – демонструвати їх у своїй поведінці;
- опис кваліфікації повинен визначати перелік компетенцій. Це робить абсолютно прозорим план розвитку людини, тобто вербально і схематично розкриває те, у якій послідовності вона повинна оволодівати компетенціями. **Компетентнісний підхід** – це такий підхід до опису, оцінювання і розвитку людини, в межах якого поведінка людини розглядається як прояви її компетенцій.

Компетентнісний підхід має досить невелику історію розвитку (приблизно 150 років), але на сьогодні він є основою передових систем освіти, зокрема системи європейської освіти.

У чому ж переваги такого підходу?

Компетентнісний підхід до опису, оцінювання, розвитку і діяльності людини має такі переваги:

- описує не стільки знання і навички людини, скільки її поведінку та дії, в яких знаходять прояв (результують) знання, навички та здібності особистості. Це дозволяє безпосередньо пов'язати знання, що використовуються, з конкретними і вимірюваними результатами діяльності працівника, що, у свою чергу, дозволяє розуміти причини успіху або неуспіху працівника, знаходити способи/заходи, які сприяють удосконаленню його діяльності;
- вказує не тільки на здатність людини виконувати необхідну діяльність, але й нести відповідальність за неї – розуміти, яким чином досягається потрібний результат, розуміти власні межі і постійно їх розширювати. Це підвищує рівень відповідальності та самокерованості працівників, стимулює їхнє прагнення до самоосвіти.

Основне завдання компетентнісного підходу полягає в тому, щоб навчити людину керувати власними знаннями, навичками й уміннями, тобто вміти самостійно вчитися і саморозвиватися.

Ще однією характерною особливістю компетентнісного підходу є те, що для опису компетенцій використовуються різноманітні індикатори, тобто кількісно і якісно вимірювані прояви у поведінці знань, навичок, якостей працівника. Виявляється, за допомогою таких індикаторів дуже легко визначити наявність у працівника певної компетенції. Водночас індикатори описують конкретні прояви професіоналізму працівника під час виконання робочих завдань.

Все вищенаведене стосується і опису вимог до молодіжного працівника. Сучасний підхід концентрується не стільки на тому, наскільки глибокими повинні бути знання працівника, скільки на тому, у якій мірі ці знання реалізуються у його діяльності – безпосередній роботі з цільовою аудиторією.

В Україні відсутнє нормативне визначення молодіжної роботи і молодіжного працівника. Поняття «молодіжний працівник» має лише описове значення і використовується неурядовими організаціями. Відповідно, не існує суто української моделі компетенцій, якими повинен володіти молодіжний працівник.

У 2006 році експертами Ради Європи був запропонований функціональний аналіз молодіжного лідера/працівника, який можна вважати професійним профілем. На сьогодні це єдиний у Європі так званий «узагальнений» професійний профіль у молодіжній сфері.

Малюнок 21.

На базі зазначеного функціонального аналізу експертами Ради Європи були визначені компетенції, необхідні молодіжному працівнику для виконання відповідних функцій. Все це стало основою унікального інструменту – «Європейського портфоліо для молодіжних лідерів і молодіжних працівників» (далі – Портфоліо), розробленого згідно з цінностями, принципами та стандартами, на яких базується політика і діяльність Ради Європи у молодіжній сфері.

Як визначають експерти, які працювали над створенням Портфоліо, саме процес опису функціонального профілю молодіжного працівника виявився найскладнішим. За основу було взято цінності Ради Європи: експерти свідомо описували молодіжного працівника/лідера, робота якого базується на цінностях прав людини і демократії.

Нагадаємо, що основною місією молодіжної політики Ради Європи є допомога молоді у площині становлення молодих людей як активних громадян і створення необхідних умов для успішного виконання ними цієї ролі.

Для успішного виконання зазначеної місії молодіжна політика має виконувати чотири основоположні завдання:

- забезпечувати благополуччя молоді (моральне й фізичне);
- забезпечувати доступність форм освіти, які відповідають потребам молоді (формальна, неформальна, інформальна освіта);
- забезпечувати інтеграцію молоді у суспільство;
- надавати молоді можливості для активної участі у суспільстві (доступ до процесу прийняття рішень тощо).

Молодіжну політику можна реалізовувати по-різному. Можуть використовуватися і поєднуватися різні способи – як законодавчі інструменти, які сприяють її реалізації, так і спеціалізовані молодіжні програми. Але особливо важливим для Ради Європи у процесі реалізації молодіжної політики є створення своєрідного освітнього середовища, в якому молодь мала б змогу розвивати компетенції, необхідні для прояву активної громадянської позиції (участь у самоуправлінні, відповідальність та ініціатива, залученість і солідарність тощо). У цьому сенсі ключовим інструментом реалізації молодіжної політики є неформальна (non-formal) освіта та навчання. У таблиці, наведеній нижче, перераховані основні характеристики неформальної освіти.

Таблиця 28. Неформальна (non-formal) освіта та навчання: ключовий підхід у молодіжній політиці і молодіжній роботі

Основні характеристики	Особливості методології	Основні цінності	Основні компетенції осіб, які використовують на практиці методи неформальної (non-formal) освіти
<p>Відбувається за межами системи формальної освіти (навчальних закладів), відрізняється від формальної освіти способом організації та визнання; навчання відбувається усвідомлено і добровільно; у процесі навчання передаються і втілюються на практиці цінності та навички демократичного життя.</p>	<p>Збалансоване поєднання і взаємодоповнення пізнавального, емоційного і практичного аспектів навчання; поєднання індивідуальної і соціальної форм навчання, орієнтація на партнерство і рівні відносини між тим, хто навчається, і тим, хто навчає; орієнтація на того, хто навчається, активна участь у процесі навчання; навчання є максимально наближеним до реального життя, відбувається через дію і експеримент. Засоби навчання – міжкультурні обміни і зустрічі.</p>	<p>Цінності особистісного зростання: незалежність; здатність критично мислити; допитливість і відкритість; творчість/уява. Цінності соціального розвитку: комунікативність; участь у житті суспільства і активна громадянська позиція; солідарність і соціальна справедливість; відповідальність; вирішення конфліктів. Етичні цінності: толерантність і повага; права людини; міжкультурне навчання і взаєморозуміння; навчання мирному співіснуванню і ненасиллю; рівність статей.</p>	<p>Використання методів спільного прийняття рішень; використання методів, які сприяють активному залученню до навчання; використання різноманітності як інструмента навчання; вибудовування зв'язків між конкретним і абстрактним за допомогою рефлексії для полегшення і покращення процесу навчання, знання і розуміння життя та культури молоді Європи.</p>

Молодіжна робота (робота з молоддю) може здійснюватись у різних місцях, за абсолютно різних умов і водночас мати різні цілі і завдання. Молодіжна робота охоплює широкий спектр діяльності, – починаючи політичною діяльністю і закінчуючи роботою на вулицях, організацією спортивних заходів та відкриттям недорогих молодіжних кафе. Портфоліо створене не для того, щоб дати опис всіх можливих видів роботи з молоддю. Воно готувалося для тих, хто називає себе молодіжними лідерами або молодіжними працівниками і приділяє, хоча б деяку, увагу неформальній та інформальній освіті молоді.

Завдання Портфоліо для молодіжних лідерів і молодіжних працівників:

1. описати компетентного молодіжного працівника і те, що він вміє робити;
2. надати молодіжним лідерам/працівникам, які працюють поза межами формальних кваліфікаційних систем, інструмент для аналізу своїх компетенцій;
3. надати підтвердження практичного досвіду;
4. пояснити, яким чином здійснювати зворотний зв'язок;
5. допомогти молодіжним працівникам у процесах самоаналізу, виявлення та розвитку своїх компетенцій.

Основний акцент у Портфоліо зроблено на розширенні горизонтів сприйняття суспільства і молодіжної роботи. Це означає, що молодіжним працівникам і молодіжним лідерам пропонується подивитися на свою роботу з молоддю як на частину значно більшої системи, де також присутні молодіжна політика, дослідження молоді, і яка включає до свого складу

молодих людей, урядові структури, молодіжні неурядові організації та молодіжні служби. Нижче наведено перелік функцій молодіжного лідера і молодіжного працівника, запропонований авторами Портфоліо.

Під час ознайомлення з функціями молодіжного лідера і молодіжного працівника подумайте про міжнародний вимір вашої роботи. Який, на вашу думку, зв'язок між вашою роботою, реальним станом молоді, іншими країнами і людьми? Формула така: «Думати глобально, діяти локально так само важливо, як і діяти глобально, а думати локально!»

З точки зору експертів Ради Європи, визначальними для молодіжного лідера/працівника є такі функції:

Функція: Надихати молодих людей

Виконуючи цю функцію, молодіжний лідер/працівник здатний:

- 1) надавати можливість молодим людям брати активну участь у діяльності шляхом використання методів спільної діяльності та спільної освіти;
- 2) залучати молодих людей до планування, реалізації та оцінювання діяльності;
- 3) надавати можливість молодим людям працювати на досягнення своїх цілей;
- 4) сприяти розвитку самооцінки, знань, навичок критичного мислення і розуміння у молодих людей;
- 5) знаходити контакт з молоддю на емоційному рівні;
- 6) розширювати уявлення молодих людей про концепції влади і змін.

Функція: Надавати різноманітні можливості для навчання

У цьому плані молодіжний лідер/працівник здатний:

- 1) поєднувати індивідуальні й групові форми роботи;
- 2) надавати молодим людям відповідні рекомендації і зворотний зв'язок;
- 3) використовувати спонтанні повсякденні ситуації для розвитку та навчання;
- 4) виявляти різноманітні специфічні потреби навчання;
- 5) використовувати набір різноманітних методів і технологій навчання;
- 6) стимулювати творчість молодих людей.

Функція: Підтримувати молодих людей у процесі їх міжкультурного навчання

У цій площині молодіжний лідер/працівник здатний:

- 1) сприяти усвідомленню молодими людьми своєї культурної спадщини, цінностей і поведінки;
- 2) пропагувати толерантність і активну взаємодію з представниками інших культур у своїй країні й за кордоном;
- 3) творчо підходити до конфлікту для його мирного вирішення;
- 4) допомагати молодим людям знайти своє місце у світі, що змінюється.

Функція: робити свій внесок у розвиток молодіжних організацій і молодіжної політики

Виконуючи цю функцію, молодіжний лідер/працівник здатний:

- 1) знаходити ресурси і керувати ними;
- 2) керувати іншими й ефективно працювати в команді;
- 3) працювати задля змін і розвитку всередині організації;
- 4) співпрацювати з іншими з метою формування молодіжної політики.

Функція: використовувати на практиці оцінювання роботи

У цьому аспекті молодіжний лідер/працівник здатний:

- 1)** підбирати і використовувати методи оцінювання, які базуються на активній участі у процедурі оцінювання;
- 2)** використовувати, за необхідності, відповідні інформаційні технології;
- 3)** готувати доповіді та проводити презентації для різноманітних аудиторій;
- 4)** проводити дослідження і використовувати їх результати у своїй роботі.

«Європейське Портфоліо для молодіжних лідерів і молодіжних працівників» допомагає виявити, проаналізувати й описати свої компетенції, а також, що найважливіше, визначити цілі свого навчання та розвитку.

Під час роботи з Портфоліо важлива роль надається отриманню зворотного зв'язку від інших.

Багато чого можна дізнатися про себе зі спілкування з іншими, отримуючи від них зворотний зв'язок. Для отримання зворотного зв'язку важливо знайти компетентних, на вашу думку, людей. Це може бути молодь, з якою ви працювали, колеги, педагоги з більшим досвідом роботи, керівники тощо. Намагайтеся знайти різних людей, не тільки друзів. Це допоможе отримати чіткіше уявлення про себе.

Проведення сеансу зворотного зв'язку – завдання не з легких. Тому, поради щодо надання і отримання такого зв'язку не будуть зайвими.

Надання зворотного зв'язку.

Щоб зворотний зв'язок був корисним для отримувача, він повинен надаватися таким чином, щоб особа:

- 1)** розуміла інформацію, яку отримує;
- 2)** була здатною прийняти цю інформацію;
- 3)** могла використати цю інформацію.

Важливо звернути увагу на такий аспект: деякі види зворотного зв'язку задовольняють потреби виключно тієї особи, яка надає зворотний зв'язок, а не тієї, яка його отримує. Це може спровокувати захисну реакцію у тієї особи, яка отримує зворотний зв'язок, і призвести до того, що отримувач не захоче змінюватися.

Зворотний зв'язок повинен надаватися з посиланням на реальні приклади поведінки особи і наслідки цієї поведінки. Особі, яка надає зворотний зв'язок, варто використовувати техніку «я-висловлювань» і вживати такі фрази: «я вважаю...», «я бачу...». Тоді ці висловлювання не матимуть вигляду незаперечних фактів.

Насамперед зворотний зв'язок слід надавати щодо аспектів, які отримувач спроможний змінити. Досить продуктивним він є також у випадках формування планів дій на майбутнє.

Якщо зворотний зв'язок викликає у отримувача захисну емоційну реакцію, особа, яка надає зворотний зв'язок, перш за все повинна допомогти впоратися з цією реакцією партнера, а не намагатися надати ще більше інформації або переконати у правильності своєї точки зору.

Отримання зворотного зв'язку

Для отримання максимальної користі від зворотного зв'язку варто укласти з собою певну угоду на час його проведення і після його отримання. Уважно слухайте і намагайтеся бути відкритим до всього, що вам кажуть. Якщо помітите, що починаєте захищатися, зафіксуйте подумки всі питання і пункти, щодо яких вам кортить висловити свою незгоду, і обговоріть їх пізніше. Іноді корисно перефразувати, те, що ви почули, щоб перевірити, чи правильно ви

зрозуміли слова людини, яка надає вам зворотний зв'язок. Ретельно обміркуйте отриманий зворотний зв'язок. Не беріть близько до серця почуте. Поверніться до самооцінки і перевірте, чи варто щось змінити або додати.

ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ З МОЛОДІЖНОЮ АУДИТОРІЄЮ

Основні принципи і методи роботи з молоддю. Робота з групою

Як вже зазначалося, нормативно визначене поняття молодіжної роботи в Україні відсутнє. Поняття «молодіжний працівник» або «людина, що працює з молоддю» має лише описове значення і використовується неурядовими організаціями. Тому доцільно звернутися до визначень і трактувань молодіжної роботи, які сформувалися на загальноєвропейському рівні, а також у деяких країнах Європи.

На загальноєвропейському рівні термін молодіжної роботи має таке визначення:

Молодіжна робота – освітньо спрямована робота з молоддю, яка має для неї добровільний характер, спрямована на активну громадянську позицію молоді і сприяє інтеграції молодих людей в суспільство.

В Ірландії молодіжна робота визначається як запланована освітня програма, створена для підтримки і розширення особистісного та соціального розвитку молоді шляхом її добровільної участі. Ця програма має такі визначальні риси:

- вона є додатковою до формальної, академічної або професійної освіти/підготовки молоді;
- її реалізація здійснюється, насамперед, волонтерськими молодіжними організаціями.

Це визначення закріплене на законодавчому рівні у «Акті щодо молодіжної роботи» (Youth Work Act, 2001).

У Великій Британії молодіжна робота визначається як освітній процес, який відбувається у неформальному середовищі. Цей процес трактується як такий, що виходить за межі ситуації, в якій знаходяться власне молоді люди. Це відбувається для розширення горизонтів, заохочення участі та виховання соціальної відданості молодих людей, зокрема шляхом заохочення їх бути критичними і творчими в оцінці свого досвіду та навколишнього світу. (National Occupational Standards – Національні професійні стандарти).

У всіх вищенаведених визначеннях молодіжна робота трактується як частина освітнього процесу або освітньо спрямована робота. Отже, молодіжний працівник є провідником цього освітнього процесу з відповідними вимогами до його компетенцій як до освітянина.

Далі основні принципи і засади процесу молодіжної роботи розглядатимуться на прикладі Ірландії та Великої Британії.

Процес молодіжної роботи в Ірландії базується на навчальному циклі та на принципах практичної роботи з молоддю. Навчальний цикл, у свою чергу, базується на роботах Пауло Фрейре, який з самого початку розглядає молоду людину як творчу особистість, яка мислить і здатна до дій. На думку Пауло Фрейре, роль молодіжного працівника, який працює на індивідуальній основі з молодою людиною, полягає у допомозі щодо визначення аспектів її життя, які вона хоче удосконалити. Молодіжний працівник шляхом діалогу допомагає молодій людині проаналізувати і отримати чіткіше розуміння певної ситуації, у якій вона опинилася, зрозуміти свою роль у цій ситуації, а також визначити практичні кроки, за допомогою яких молода людина зможе удосконалити свою діяльність у відповідній ситуації.

Молодіжна робота також відбувається і в групах. Досвід всієї групи розглядається як результат

спільного пошуку. Роль молодіжного працівника у цьому процесі полягає в тому, що він створює навчальне середовище, в якому учасники мають можливість поділитися своїм досвідом, почути думки інших і навчитися у інших. Отже, молодіжний працівник виступає в ролі аніматора, який створює або деколи використовує неочікувані обставини, що можуть слугувати чудовою навчальною ситуацією. Креативні й активні учасники цієї навчальної ситуації майже самостійно шукають шляхи вирішення спільної проблеми і знаходять їх.

Такий процес базується на концепції проблемноорієнтованого навчання. Цикл проблемноорієнтованого навчання складається з чотирьох етапів, кожен з яких може бути розширений або звужений.

Малюнок 22.



Чотирьохступенева емпірична модель процесу навчання Девіда Колба

Конкретний досвід. Може набуватися різними шляхами і способами. Це можуть бути різноманітні ситуації неформальної освіти – прогулянка, групова робота, виконання креативних завдань. Досвід може також формуватися і накопичуватися у контексті інформальних навчальних ситуацій – під час щоденного спілкування між молодіжним працівником і молодими людьми. Ці аспекти формування конкретного досвіду складають основу навчання.

Рефлексивне спостереження. Конкретний досвід необхідно обміркувати і проінтерпретувати. На етапі рефлексивного спостереження молодіжний працівник намагається сформувати у молодій людини самостійне усвідомлення того, яке значення для неї має отриманий досвід.

Абстрактна концептуалізація. Рефлексивне спостереження відкриває можливості для ширшого і глибшого розгляду питань, пов'язаних із ситуацією, яку пережила молода людина. Цей досвід можна пов'язати з іншими життєвими ситуаціями, розглянути через призму переконань і цінностей і, таким чином, інтегрувати у загальний життєвий досвід молоді людини. На цьому етапі відбувається визначення принципів і формулювання рекомендацій для подібних ситуацій.

Активне експериментування. На цьому етапі відбувається випробування у реальних умовах принципів, сформульованих на попередніх етапах.

Перший цикл навчання завершується, коли молода людина проходить через зазначені етапи. Важливою особливістю є те, що Модель Колба не зводиться до лінійної і статичної послідовності етапів навчання і формування досвіду. Це – динамічний і безперервний процес, в якому кінець одного циклу є початком наступного: активне експериментування одного навчального циклу стає основою етапу конкретного досвіду наступного циклу.

Соціальне навчання у молодіжній групі

У контексті молодіжної групи неформальні можливості навчання виникають у різних формах. Це, зокрема:

- 1) соціальні відносини в групі;
- 2) система цінностей лідерів;
- 3) методи і підходи, які використовуються лідерами;
- 4) програми;
- 5) можливості, що надаються молодим людям з метою залучення до процесу прийняття рішень і взяття на себе відповідальності за координацію роботи групи.

Розглянемо вищенаведені форми детальніше через призму компетенцій молодіжного працівника і його ролі.

1) Соціальні відносини в молодіжній групі

Соціальне навчання відбувається під час особистого контакту і в ситуаціях, які виникають між членами групи, між членами групи і лідерами (молодіжними працівниками). Деякі з цих ситуацій є запланованими, наприклад, дискусійні групи, але більшість навчальних ситуацій виникають спонтанно і є частиною звичайних відносин у звичайній молодіжній групі.

Всі інциденти, які відбуваються у молодіжній групі, пов'язані з різними типами відносин у її межах – стосунками між її членами, а також відносинами між її членами та дорослими. З іншого боку, керівництво такою групою має не просто зосереджуватися на адмініструванні й забезпеченні безперешкодної реалізації запланованої програми, а й брати до уваги той факт, що молодіжна група – це середовище, в якому відбувається навчання. Отже, молодіжні працівники повинні свідомо створювати атмосферу, яка сприяє формуванню відносин і створенню можливостей та ноу-хау щодо вирішення молодіжних проблем.

Керівникам групи (молодіжним працівникам) варто зустрічатися окремо для обговорення останніх подій, своєї реакції на ці події, а також реакції членів групи на те, що відбувалося. Такий регулярний моніторинг є життєво необхідним, якщо команда молодіжних працівників хоче бути впевненою, що зустрічі в групі, взяті самі по собі, є позитивним досвідом для її членів. Без такого моніторингу, у найкращому випадку, неоднозначні ситуації, що сталися в групі, залишаться необговореними і, як наслідок, певні уявлення, стереотипи і упередження позначатимуться як на відносинах у групі, так і на ставленні членів групи до інших членів суспільства. У найгіршому випадку, у групі запанують правила вулиці, «закон джунглів», згідно з якими хулігани завжди найсильніші, а тому завжди мають рацію. У такому випадку молодіжна група стане для її членів середовищем набуття негативного досвіду.

2) Система цінностей молодіжних працівників

Ключові цінності молодіжної роботи повинні базуватися на таких ключових принципах:

- молоді люди мають право самостійно визначати і обирати у тій чи іншій ситуації найбільш

прийнятний для себе варіант;

- молоді люди розглядаються як ресурс у суспільстві, а не його проблема;
- молоді люди мають право на самовизначення;
- молоді люди мають право розвивати свої власні цінності;
- молоді люди мають право розвивати здатність критично оцінювати світ навколо себе і визначати свої власні дії;
- молоді люди мають право кинути виклик молодіжному працівнику і отримати виклик у відповідь щодо продемонстрованих цінностей і поглядів;
- молоді люди мають право розраховувати на сприйняття себе як рівного.

3) Методи і підходи

Необхідно надавати перевагу роботі з невеликими групами молоді, в ідеалі – роботі з чітко визначеною цільовою групою з чітко сформульованою метою і завданнями для кожної з таких груп.

Завдання для груп мають базуватися на таких аспектах:

- турбота про молоду людину, визнання її цінності як цілісної особистості;
- визнання важливості почуттів молодої людини;
- можливість контролю за умовами та темпом процесу молодіжної роботи з боку молодих людей;
- увага до інтересів молодих людей і адаптація завдань групи до їх інтересів.

4) Програми

Програми є інструментом для досягнення мети, а не самоціллю. Вони повинні базуватися на інтересах молодих людей, які входять до складу групи, сприяти створенню нових можливостей і набуттю досвіду, а також мати такі характеристики:

- бути такими, що стимулюють розвиток молодих людей;
- бути цікавими і захопливими;
- залучати молодь на всіх етапах втілення;
- забезпечувати можливість осмислення свого досвіду і робити певні висновки.

Під час формування програми і планів молодіжні працівники повинні свідомо забезпечувати баланс між інтересами молодих людей та їх потребою розвивати нові інтереси. Певна частина програм повинна бути спрямована на розвиток відносин з місцевою громадою і використовувати місцеві ресурси для навчання та особистого розвитку. Слід також враховувати особливі потреби хлопців і дівчат, а також питання статі.

Ці аспекти повинні враховуватися як у програмах, так і в процесах їх реалізації.

Формування програм має враховувати необхідність забезпечення умов для молодих людей, за яких вони:

- беруть участь у процесі навчання з подальшим аналізом свого досвіду;
- заохочуються щодо визначення і розвитку своїх сильних сторін;
- мають можливість оцінити різні варіанти і обрати найбільш прийнятний для себе в конкретній ситуації;
- заохочуються до розвитку розуміння світу навколо них та формування політичної обізнаності;
- заохочуються до участі у вирішенні питань на місцевому рівні шляхом добровільних дій,
- отримують різноплановий досвід у фізичному, творчому і естетичному планах, що сприяє їх особистісному зростанню та розвитку,

- отримують духовний розвиток;
- заохочуються до ознайомлення з іншими середовищами і способами життя, відмінними від їх звичного оточення;
- заохочуються до встановлення і підтримки глибоких позитивних міжособистісних відносин.

Отже, програми є лише інструментом, а не самоціллю.

Важливо, щоб за будь-яких обставин всі результати освітнього процесу переглядалися і коригувалися молодіжним працівником.

Питання, які завжди повинні братися до уваги молодіжним працівником під час формування ним навчальної програми:

- Що отримали молоді люди/про що вони дізналися/чому навчилися завдяки участі в програмі?
- Яку роль в цьому процесі відігравав молодіжний працівник? У чому полягав його внесок?

5) Можливості для прийняття рішень

Стюарт Гордон (Stuart Gordon) (1989) визначив п'ять умов, виконання яких необхідне для формування атмосфери активної участі у роботі групи:

- 1) Молодіжний працівник має намір передати владу і управління молодим людям.
- 2) Мета існування групи і цілі групи базуються на інтересах і прагненнях молодих людей.
- 3) Група, наскільки це можливо, є інституційно і фінансово незалежною.
- 4) Молоді люди володіють адекватними знаннями і навичками для виконання своїх завдань.
- 5) Молодіжний працівник здатний створити умови, в яких молоді люди зможуть у повній мірі використовувати свої наявні знання та навички, а також розвивати знання і навички, яких бракує.

Зазначені принципи мають важливе значення для ролі й відповідальності молоді та молодіжних працівників.

Ця філософія передбачає, що основна відповідальність молодіжних працівників полягає у фасилітації відносин з молодими людьми як при індивідуальному контакті, так і при роботі з групою, а також у процесі планування, підготовки і реалізації заходів, цікавих для молоді. Фасилітація означає допомогу групі або індивідууму у прийнятті поінформованого рішення, визначення необхідних дій і виконання цих дій для реалізації рішення. Важливою частиною цього процесу є створення можливості для групи або її члена оцінити дії, проаналізувати їх наслідки та зробити висновки з конкретного досвіду.

Ініціація процесу участі у молодіжних групах. Участь у молодіжних групах не відбувається сама по собі. Вона ініціюється. Згодом молодіжний працівник керує процесом і дозволяє членам групи контролювати те, що відбувається. Позиція молодіжного працівника дозволяє вирішувати те, яку частину контролю передавати членам групи, наприклад, тільки інформацію або вирішальне слово щодо того, що відбувається. Інакше кажучи, рішення щодо ініціації процесу участі базується на рішенні щодо того, який щабель драбини участі (за Хартом) буде початковим у певній ситуації.

Під час прийняття цього рішення молодіжний працівник приходять до розуміння, що участь передбачає **розуміння влади** і здатність різних інтересів досягати бажаного.

Влада залежить від того, хто саме має інформацію і гроші. Вона також залежить від довіри і навичок учасників. Багато організацій не переймаються аспектом участі, оскільки бояться втратити контроль або вважають, що, передавши частину влади і повноважень іншим, втрачуть їх повністю. З огляду на це, корисно пам'ятати про **стейкхолдерів**.

Стейкхолдерами (stakeholders, або зацікавленими сторонами) є всі ті, хто впливає на молодіжну групу і те, що в ній відбувається, а також всі ті, на кого впливає молодіжна група і те, що в ній відбувається. Таким чином, в процесі аналізу стейкхолдерів молодіжні працівники повинні проаналізувати, на кого вплине проект, хто контролює інформацію, навички та необхідні ресурси, хто може допомогти і хто може стати на заваді. Це не означає, що всі, на кого впливає проект, мають однакову вагу. Ідея використання драбини Харта і аналіз стейкхолдерів полягає у визначенні тих, хто має найбільший вплив. Використання терміну «молодь у нашій громаді» у цьому випадку не є коректним і аж ніяк не допоможе зрозуміти, на якому щаблі драбини Харта буде ініційовано участь. Це зумовлено тим, що в громадах є багато груп молодих людей, для яких інтереси, вік, стать, етнічна приналежність, походження та інші характеристики є спільними. Таким чином, важливо конкретизувати молодіжні цільові групи, завжди оперувати категорією «певні молоді люди», прискіпливо з'ясувати «які саме молоді люди» є учасниками молодіжної групи, тому що різні молоді люди будуть мати різні інтереси.

Партнерство з молоддю – це один термін, який варто враховувати під час прийняття рішення щодо стратегії участі. Зокрема, варто пам'ятати, що партнери не обов'язково повинні бути рівними в плані кваліфікації, ресурсів або рівня впевненості. Вони повинні довіряти один одному і поділяти певну мету та відданість. У процесах участі, як в нашому особистому, так і у суспільному житті, зміцнення довіри і відданості потребує часу.

Відданість – це своєрідна протилежність апатії: люди віддані певній справі, коли прагнуть чогось домогтися, досягнути, і навпаки, проявляють апатію, коли прагнення відсутні. В цілому, люди переймаються тим, у чому вони зацікавлені, і стають відданими, коли відчувають, що можуть чогось домогтися. Отже, коли молоді люди проявляють апатію щодо певних ідей і пропозицій, це може свідчити про те, що вони не поділяють інтересу або не переймаються тим, що є важливим для того, хто ці ідеї пропонує. Люди, швидше за все, будуть віддані ідеї, до формування якої вони були причетні, яку обмірковували, яка стала їм близькою. Тому завдання полягає в тому, щоб досягти стану, коли молоді люди скажуть «ми про це думали, ми над цим розмірковували». На практиці цього можна досягти шляхом проведення мозкових атак, допомагаючи молоді у перетворенні ідеї на план конкретних дій, шляхом досягнення домовленості щодо вигляду кінцевого результату, який буде прийнятним для максимальної кількості членів групи. Зрозуміло, що цього неможливо досягти у випадку, якщо молодіжний працівник просто інформує молодих людей про свої власні ідеї, або консультує групу щодо дуже обмеженої кількості ідей. Співвідношення апатії і частки, яку член групи має у загальному масиві ідей і результатів групи, є обернено пропорційним співвідношенням.

Упевненість і спроможність. Ідеї та списки бажань мають невеликий сенс, якщо їх неможливо реалізувати. Спроможність до реалізації ідей залежить від впевненості й навичок людей не менше, ніж від наявності грошей та інших ресурсів. Багато процесів участі ведуть до відкриття нових шляхів і створення нових форм організацій. Наївно сподіватися, що молоді люди раптово розвинуть здатність розробляти комплексні рішення і залучаться до великих проектів. Цього не станеться, оскільки виконання таких завдань потребує підготовки, можливостей вчитися, а також можливостей для розвитку впевненості й довіри один до одного.

Коли прийнято рішення про відповідну відправну точку для заохочення участі молоді в молодіжній групі, у пригоді молодіжним працівникам стануть **п'ять ключових принципів**:

- Молодіжні працівники несуть відповідальність за те, щоб при ухваленні рішення стосовно того, що група хоче робити, не ігнорувалися законні права інших членів групи або громади. Як забезпечити виконання цього принципу? – Шляхом залучення членів до складання свого власного переліку правил, яких вони будуть дотримуватися.
- Обмеження відповідальності, яка надається молоді, має бути чітко прописане. Важливо, що

в рамках цих обмежень молодим людям мають бути надані всі повноваження і підтримка, необхідні для прийняття обґрунтованих рішень і реалізації своїх дій.

- Зони відповідальності, делеговані молодим людям, повинні бути важливими і актуальними для молодих людей і не зводитися до повноважень з мінімальними наслідками.
- Молодіжні працівники повинні мотивувати і підтримувати групу молодих людей щодо ефективного виконання етапів прийняття рішень. Отже, молодіжні працівники повинні відігравати активну роль, а не обмежуватися пасивним спостереженням за витівками молодих людей та їх помилками.

Таким чином, структури молодіжної групи повинні розширювати можливості участі та прийняття рішень, а не перешкоджати їм.

Заохочення розвитку молодих людей як членів групи. З огляду на зазначене вище, очевидно, що розвиток членів групи і можливості участі в прийнятті рішень у групі значною мірою залежать від того, наскільки свідомо молодіжний працівник створює можливості для участі молодих людей у молодіжній групі/проекті.

Структура молодіжної групи також може допомагати або перешкоджати участі молодих людей у процесі прийняття рішень.

Робота за принципом «рівний рівному»

Модель «рівний-рівному» – популярна концепція, підхід, канал комунікації, методологія і філософія. Термін «рівний» означає приналежність до певної групи, зокрема вікової, соціальної або статусної. Робота за принципом «рівний-рівному», як правило, передбачає організацію впливу членів певної групи на інших її членів з метою зміни їхньої поведінки. На індивідуальному рівні застосування цей метод також має на меті спроби змінити знання, ставлення, переконання або поведінку іншої людини. Однак, робота за принципом «рівний рівному» може сприяти змінам на рівні групи або спільноти за рахунок коригування норм, стимулювання колективних дій, які, у свою чергу, призводять до зміни відповідних програм та політики.

Поведінкові теорії «рівний-рівному»

Соціально-когнітивна теорія (Social Learning Theory) стверджує, що люди моделюють свою поведінку, копіюючи поведінку інших. Деякі представники групи, які є більш впливовими, ніж інші, спроможні домогтися зміни поведінки інших індивідів за рахунок впливу на їх систему цінностей та переконань (А. Бандура, 1986).

Теорія раціональних дій (The Theory of Reasoned Action) стверджує, що одним з елементів, які найбільше впливають на зміни поведінки, є сприйняття індивідом соціальних норм і переконань інших осіб, чия думка для нього є значущою (Фішбейн, Айзен, 1975).

Теорія розповсюдження інновацій (Diffusion of Innovation Theory) стверджує, що певні індивідууми – лідери думки або «інноватори» з певного соціального сегменту – є «суб'єктами» поведінкових змін («інновацій») в соціальній групі. (Роджерс, 1983).

Робота за принципом «рівний-рівному» може відбуватися у малих групах або індивідуально у різних середовищах: у школах та університетах, клубах, релігійних громадах, на робочому місці, на вулиці, у притулку, в будь-яких інших місцях, де збирається молодь.

Приклади роботи за принципом «рівний-рівному»:

- учнівські тренінги, семінари в школі з використанням інтерактивних методик, а саме: ві-

кторин, театральних постановок, історій;

- театральна постановка у молодіжному клубі, після якої організовується дискусія;
- неформальне спілкування між молодими людьми на дискотеці щодо різних типів поведінки, які можуть мати небезпечні наслідки для здоров'я, а також щодо того, де можна отримати інформацію, допомогу, пораду.

Принцип «рівний-рівному» успішно використовується серед різних вікових категорій, прошарків населення, у програмах з широким спектром цілей. Цей метод, наприклад, зарекомендував себе у різних куточках світу як дуже ефективний у профілактиці розповсюдження ВІЛ/СНІДу, а також у програмах репродуктивного здоров'я.

Використання принципу «рівний-рівному» є дуже ефективними у певних ситуаціях, але може виявитися невиправданим у інших.

Переваги методу «рівний-рівному»:

- не потребує великих ресурсів. Під час використання методу основну роботу, здебільшого, виконують волонтери. Водночас адміністративні витрати зводяться до мінімуму;
- високий потенціал якісного контакту з цільовою аудиторією. Волонтери, які самі є частиною спільноти/громади, можуть поширювати інформацію про програму легко і швидко. До того ж, до них дослухатимуться;
- особистісний ріст як «педагога» (того, хто передає знання), так і «учня» (того, хто отримує знання). Завдяки рівності відносин і з огляду на припущення, що і «педагог», і «учень» володіють цінними знаннями та навичками, обидва виграють від такого освітнього контексту, оскільки отримують додаткові знання і зростання рівня самооцінки.

Ситуації, в яких використання методу «рівний-рівному» є виправданим:

- в умовах обмеженого фінансування або його повної відсутності;
- у закритих групах, в яких стороннім не довіряють, або роботу спеціаліста ускладнює існування мовного бар'єру;
- у сферах, де просто не існує підготовлених спеціалістів, а навички/знання є дуже потрібними для громади;
- у ситуаціях, коли люди стикаються з серйозними труднощами отримання доступу до програми через фізичні, географічні або будь-які інші обмеження (наприклад, у віддалених сільських громадах).

Приклади груп, в яких цільова аудиторія з більшою імовірністю дослухатиметься до представників своєї групи, ніж до спеціалістів:

- підлітки, особливо підлітки з групи ризику, члени різноманітних угруповань;
- спільноти меншин, члени яких зазвичай з підозрою ставляться до представників більшості, яка їх дискримінує;
- жінки/дівчата, які зазнали фізичного або морального насилля над собою з боку осіб чоловічої статі, і, як наслідок, не довіряють чоловікам;
- етнічні групи, в яких мова, спільне минуле та особливості культурних норм можуть стати бар'єром для спілкування з людиною ззовні;
- групи людей, яких об'єднує унікальний травматичний життєвий досвід.

Групи і програми, в яких використання підходу «рівний-рівному» є недоречним:

- у групах, робота з якими вимагає більш серйозного рівня знань та досвіду, ніж той, якого

може набути «педагог» під час роботи у групі «рівних». Наприклад, під час роботи з підлітками з особливими потребами використання праці волонтерів є виправданим, але лише певною мірою. У таких випадках стає необхідною наявність спеціально підготовленого професійного персоналу;

- у групах, представники яких не підходять в якості «педагогів». Наприклад, у програмі, спрямованій на іммігрантів першої хвилі з певної країни;
- у програмах, які мають достатнє фінансове забезпечення. У таких випадках найкращий ефект дає робота професійно підготовлених фахівців, що не виключає використання у меншому масштабі методу «рівний-рівному»;
- у програмах, в яких охоплення великої цільової аудиторії може здійснюватися за допомогою медіа. Наприклад, дистанційне навчання, телевізійні курси для широкої громадськості, навчання за допомогою інформаційних технологій тощо.

Менторство

Індивідуальний інструктаж і підтримка, або менторство, є одним з найдавніших способів навчання. Наші бабусі й дідусі є нашими найпершими менторами. Згодом нашими менторами стають наші старші брати, сестри, друзі.

Термін «ментор» походить від імені Ментора – мудрого друга міфічного грецького воїна Одисея. Ментор опікувався сином Одисея Телемахом, коли величний воїн бився у Троянській війні.

Менторська, або партнерська, програма поєднує людей, які мають специфічні знання та навички (менторів) з особами (протеже), які потребують або хочуть отримати такі навички задля просування по службі, підвищення рівня кваліфікації або покращення рівня успішності під час навчання. Учасники менторських програм поділяють цінності та цілі один одного, підтримують один одного, що сприяє взаємній співпраці. Таким чином, успішна менторська програма сприяє усуненню бар'єрів і створенню можливостей для успіху.

Для чого створюються менторські програми?

Такі програми надають багато переваг як для ментора, так і для протеже:

- зокрема, у молоді, яка брала участь у менторських програмах, спостерігалось підвищення таких показників:
 - рівень самооцінки;
 - рівень поваги і комфорту порівняно з іншими віковими групами;
 - здатність підтримувати на задовільному рівні відносини з іншими дорослими;
 - здатність приймати рішення щодо вибору майбутньої професії;
- програми менторства значною мірою підвищують рівень відвідуваності шкільних занять з боку протеже,
- доведено, що дорослий, який не є родичем підлітка з групи ризику, відіграє позитивну роль у процесі підвищення його здатності чинити спротив життєвим негараздам;
- менторські програми відкривають для наставників і протеже нові можливості й допомагають по-новому переосмислити ситуацію, що було неможливим раніше через надмірну кількість бар'єрів, упереджень чи відсутність варіантів;
- менторські програми забезпечують швидкий і дешевий спосіб передачі цінних навичок та знань від однієї особи (ментора) до іншої (протеже);
- волонтерство у якості ментора є престижним. Ментор має можливість похизуватися своїми навичками і отримати задоволення від їх передачі своєму протеже.

Інші переваги менторських програм:

- партнерські програми дають надію на краще майбутнє особам, які не мають багатого вибору у житті;
- менторство позитивно впливає на самооцінку кожного з учасників процесу;
- знання та можливості, отримані завдяки партнерській програмі, дозволяють підліткам і дорослим досліджувати різні можливості кар'єрного росту, які навіть не потрапляли до поля зору на шкільній лаві або на робочому місці;
- менторські програми допомагають руйнувати стереотипи, що супроводжують представників певних професій та груп населення;
- партнерські програми сприяють командній роботі і в шкільному, і у професійному середовищі. Партнерські програми забезпечують позитивну рекламу ментора, який має змогу похизуватися своїм досвідом, і для протезе, який може продемонструвати свої нові професійні навички.

Типи менторських програм.

Менторська програма за схемою «дорослий-підліток»:

- ментор забезпечує підлітка увагою дорослого, яка відсутня у житті підлітка;
- дорослий може бути наочним прикладом, демонструвати важливість освіти, працьовитості, відповідальності, стриманості як необхідних складових шляху до успіху;
- завдяки підтримці і сприйняттю представником «світу дорослих» підліток стає впевненішим у своїх силах;
- дорослий у процесі менторства переживає найкращий досвід «батьківства» (що включає розвиток змістовних відносин з молоддю, можливість розповісти свою історію, шанс навчити) без тягаря юридичної відповідальності;
- ментор розширює горизонти підлітка і сприяє отриманню підлітком нового досвіду, який був би неможливим у безпосередньому звичайному середовищі підлітка.

Менторська програма за схемою «підліток-підліток»:

- менторство зазвичай зосереджується на покращенні показників успішності і відвідуваності шкільних занять;
- школярі можуть забезпечити підтримку, консультування та передачу знань за принципом «рівний-рівному»;
- підлітки у ролі менторів мають менші очікування і відповідно – чинять менший тиск на своїх протезе задля досягнення своїх цілей;
- під час менторської програми підвищується успішність як протезе, так і ментора.

Менторська програма за схемою «дорослий-дорослий»:

- дорослий є наставником на робочому місці для іншого – новачка або того, хто щойно отримав підвищення;
- досвідчений працівник, що збирається на пенсію або на нову позицію, може підготувати іншого працівника на своє місце;
- дорослий навчає іншого секретам свого ремесла, після чого протезе зможе знайти кращу роботу;
- користь для організації/установи від менторської програми – протезе швидше оволодіває необхідними навичками і розумінням роботи та корпоративної культури.

Волонтерство

Волонтерство є поширеною формою роботи з молоддю і одним із найефективніших інструментів навчання і розвитку особистості. Зміни у розвитку молодих людей стають найбільш помітними у процесі їх самореалізації.

Під час залучення молодих людей, з якими працює молодіжний працівник, до волонтерської роботи, необхідно забезпечити наявність таких етапів у процесі управління діяльністю волонтерів:

- оцінювання потреб і планування програми;
- підготовка і розробка завдання;
- наймання (рекрутинг);
- відбір і співбесіда;
- орієнтація і тренінг;
- нагляд за діяльністю волонтера, мотивація;
- оцінювання і визнання.

Залежно від того, на чийх потребах зосереджено увагу програми, волонтерування поділяють на організаційно орієнтоване і орієнтоване на волонтерів.

Організаційно орієнтоване волонтерування – проектна і волонтерська діяльність, спрямована на потреби організації або громади.

Волонтер-ування, орієнтоване на волонтерів – проектна і волонтерська діяльність, у центрі уваги яких знаходяться самі волонтери.

Під час формування волонтерської програми, орієнтованої на волонтерів, важливо враховувати такі рекомендації:

- відповідність обсягів завдань для волонтерської групи;
- більше епізодичних завдань;
- більше завдань, які можуть виконуватися молоддю;
- завдання, спрямовані на розвиток навичок, а не залежні від навичок;
- організуйте роботу для людей, що можуть працювати разом;
- враховуйте потреби громади!

КОМАНДНА РОБОТА

Етапи формування команди

Як жодним чином не пов'язані між собою в минулому особи стають членами однієї «команди»? Дослідження доводять, що в командах, які розвиваються природним шляхом, особливості поведінки демонструються практично в одній і тій самій послідовності. Брюс Такмен (Bruce W. Tuckman) запропонував таку модель: команди у своєму розвитку проходять через чотири основні етапи на шляху до своєї максимальної ефективності:

- 1) формування** – знайомство між собою, ознайомлення з обставинами, завданнями, розвиток взаємозв'язків у групі;
- 2) конфліктування** – суперництво за позиції, ролі та владу;
- 3) становлення (нормування)** – розвиток норм, ролей, відносин;
- 4) виконання** – розвиток особистих взаємовідносин і традицій спільної роботи над виконанням завдань, досягнення цілей.

Більш детальний розгляд характерних особливостей кожної зі стадій, зазначених вище.

- На етапі **формування** члени команди знайомляться один з одним і дізнаються про завдання, над якими вони будуть працювати. Увагу команди привертають до завдань, правил і методів. На цьому етапі починає розвиватися ієрархічна структура команди, формуються персональні ролі та обов'язки. Члени команди придивляються один до одного, до правил, намагаються справити один на одного певне враження, знаходяться у пошуках свого місця в команді. На цьому етапі цілком природною є посилена увага членів команди до лідера.
- Конфліктування** – критичний етап, на якому виходять на поверхню розбіжності й конфлікти між членами команди, виникає суперництво за позиції та ролі в команді. Члени команди пропонують свої ідеї більш відкрито і наполегливо. Вони відкрито висловлюють свою незгоду з іншими, сперечаються щодо рішень. Нерідко деякі члени команди чинять спротив загальним завданням на емоційному рівні. Цей етап є надзвичайно важливим, оскільки у випадку «правильного» його проходження, остаточно формується базис командної роботи.
- Нормування** – етап, на якому завдяки вибудові та прийняттю загальних правил, норм, стосунків і визначення ролей, конфлікти, які виникли на стадії конфліктування, врегульовані. Конфлікти між членами групи не виходять за певні межі, члени команди відкриті для співробітництва і вільно діляться своїми думками. Виникають нові ролі й норми. На цьому етапі розвивається потреба у співробітництві між членами команди. Норми на цьому етапі стосуються командної роботи, комунікацій і виконання певних спільних дій.
- Нарешті, етап **виконання** знаменує вибудову чітких міжособистісних взаємовідносин і співробітництва, що робить можливим для команди ефективне функціонування. Командна робота має стабільний характер, ролі в команді стають гнучкими. Члени команди налаштовані на пошук рішень, знаходять їх і дотримуються їх. На цьому етапі команда здатна сконцентрувати свої зусилля на колективному досягненні цілей.

Деякі джерела виділяють також наступний етап – **спад і роз'єднання**. На цій стадії команда втрачає зворотні зв'язки, переходить до стану втрати згуртованості, дезінтеграції, прощання і розпаду. Постійно діючі команди часто проходять через короткострокову сепарацію.

Наведені вище етапи поведінки команд демонструють, що такі негативні прояви, як ворожість, суперництво, боротьба, на етапі конфліктування можуть відіграти важливу роль у формуванні команди. Якщо конфлікти, що існують в команді, не виходять на поверхню або не вирішуються

у належний момент, команда навряд чи зможе перейти на наступний рівень свого розвитку.

Малюнок 23.



Що повинен робити молодіжний лідер/працівник на кожному з етапів розвитку команди?

Етап формування

- Допоможіть учасникам краще познайомитися один з одним.
- Забезпечте команду чіткими напрямками та цілями.
- Розвивайте клімат довіри і поваги.
- Залучайте учасників до обговорення і розробки планів, ідей, уточнення ролей та встановлення шляхів спільної роботи.
- Задовольняйте потреби команди щодо інформації.
- Допоможіть учасникам знайти відповіді на такі питання:
 - Чого від мене очікують?
 - Чи тут моє місце?
 - Чи хочу я тут бути?
 - Що мені з цього?
 - Яка мета?

Етап конфлітування

- Заохочуйте двосторонню комунікацію.
- Розвивайте і вводьте домовленості щодо того, як приймаються рішення і ким.
- Залучайте членів команди до спільної роботи.
- Адаптуйте свою роль, щоб члени команди могли відчути себе більш незалежними.
- Аналізуйте типи влади і авторитету.
- Використовуйте основні правила для керування поведінкою команди.
- Забезпечте рівні можливості для участі.

- Допоможіть членам команди відповісти на такі запитання:
 - Хто тут головний?
 - Яким є мій вплив?

Етап нормування

- Використовуйте навички членів команди, їх знання та досвід.
- Делегуйте членам команди якомога більше.
- Відкрито обговорюйте проблеми і турботи.
- Заохочуйте визнання і повагу членів команди один до одного.
- Заохочуйте членів команди братися разом за виконання певних завдань та ідей.
- Надавайте позитивний і конструктивний зворотний зв'язок.
- Посилайтеся на встановлені основні правила команди, щоб керувати поведінкою групи; змінюйте їх у разі необхідності.
- Допоможіть учасникам знайти відповіді на такі питання:
 - Як мені ефективно впоратися з конфліктом?
 - Чи будемо ми розвивати командний дух?
 - Чи станемо ми успішною командою?
 - Як порівнювати нас з іншими групами, командами?

Етап виконання

- Спостерігайте за командою і надавайте зворотний зв'язок на вимогу.
- Заохочуйте самооцінку.
- Оновлюйте методи і процедури для підтримки співробітництва.
- Розвивайте членів команди, щоб вони використовували свій потенціал.
- Відмічайте досягнення.
- Допоможіть учасникам знайти відповідь на таке питання:
 - Чи досягнемо ми своєї мети?

Ролі в команді

Для з'ясування сутності, видів і особливостей реалізації ролей, які відіграють у команді різні її учасники, досить корисними можуть стати дослідження Мередіта Белбіна (народ. у 1926 р.). Результати цих досліджень можна взяти на озброєння в роботі з групами молоді.

Реймонд Мередіт Белбін – американський психолог, який понад десять років присвятив вивченню умов, необхідних для успішної діяльності управлінських команд. Припущення Белбіна полягає в тому, що кожен член робочої групи відіграє подвійну роль. Перша роль – функціональна, пов'язана з формальною специфікою діяльності групи. Друга, яку Белбін назвав «командною роллю», набагато менш очевидна, проте саме вона важлива для успішної діяльності групи.

Белбіну вдалося створити модель, підтверджену надзвичайно великим масивом експериментальних даних. У результаті масштабних і ретельно спланованих експериментів з робочими групами вчений виділив і описав вісім командних ролей, до яких зводиться вся рольова різноманітність групи.

Під час підбору членів команди слід включати до неї людей, особистісні характеристики яких охоплюють діапазон якостей, необхідних для того, щоб всі вісім ролей були представлені

у рольовій палітрі групи. Це не означає, що група повинна складатися неодмінно з восьми осіб, хтось із членів команди може суміщати в собі кілька ролей. Головне, – щоб у групі було репрезентовано всі базові функції. Повна рольова структура створює передумови для ефектної партнерської взаємодії. Це забезпечує результати діяльності, що відповідають інтересам команди. У випадку, якщо група працює неефективно, корисно проаналізувати її склад з точки зору восьми ролей. Можливо, в команді не вистачає людини, яка могла б взяти на себе одну з визначальних функцій. Якщо це так, необхідно обов'язково підібрати таку людину або спробувати навчити інших членів групи виконувати відповідну роль.

Систему формування команд Р. М. Белбіна було започатковано у 1967 році в межах спільної з Коледжем менеджменту Хенлі дослідницької програми. Дуже швидко ця програма переросла у ефективне вчення і технологію. Один із основних принципів теорії Р. М. Белбіна формулюється так: чим більшим є внесок команди в роботу і чим важливіша роль команди, тим краще вона працює. Р. М. Белбін також розробив психометричні тести для визначення можливого внеску кожного з учасників команди. Ці тести сьогодні є широко розповсюдженими і успішно використовуються під час набору персоналу.

Ключовими роботами Р. М. Белбіна у площині зазначеної тематики є праця під назвою «Команди менеджерів. Секрети успіху і причини невдач» (увійшла до переліку 50-ти найголовніших праць з бізнесу, складеного «Financial Times»), а також робота «Типи ролей в командах менеджерів».

У 1967 р. Р. М. Белбіна запросили до коледжу Хенлі для вивчення команд-«компаній», які змагалися між собою у бізнес-грі «Ефективність адміністративного управління». За спостереженнями Белбіна, об'єднані зусилля призводили до кращих результатів, ніж конкурентна боротьба всередині колективу. Ключовим досягненням цього етапу досліджень стало розуміння того, що сильні сторони індивідумів зазвичай компенсуються «прийнятними слабкостями» (термінологія Р. М. Белбіна). Такі слабкості не впливають на ефективність роботи команди, оскільки їх можна компенсувати сильними сторонами інших членів групи. Це відкриття допомогло збільшити ефективність роботи команд і призвело до продуктивного висновку – «недосконалі люди формують досконалі команди».

У праці Р. М. Белбіна «Команди менеджерів. Секрети успіху і причини невдач» надається визначення восьми основних ролей, які формують ідеальну команду: координатор, аналітик, дослідник ресурсів, генератор ідей, творець, контролер, колективіст, реалізатор.

Згідно з Р. М. Белбіном, людям-носіям ключових групових ролей притаманні такі психологічні та поведінкові властивості:

Координатор (Coordinator): спокійний, впевнений у своїх силах, не втрачає контролю над собою, цілеспрямований, вміє відзначити кожного учасника залежно від його внеску у загальну справу.

Його слабкі сторони: не є найрозумнішою людиною в групі, творчі здібності – нижче середнього рівня.

Аналітик (Monitor Evaluator): розсудливий, впертий, критичний підхід до будь-якої ідеї.

Його слабкості: нездатність мотивувати інших, брак натхнення.

Дослідник ресурсів (Resource Investigator): екстраверт, ентузіаст, допитливий, з легкістю знайомиться з потрібними людьми і завжди відкриває щось нове, розвинені комунікативні навички.

Його слабкості: швидко втрачає інтерес.

Генератор ідей (Plant): яскрава особистість, серйозний, має багату уяву, інтелектуал, завжди шукає нові рішення.

Його слабкості: відірваність від реальності, неухважний до деталей та процедур.

Творець (Shaper): динамічний, енергійний, завжди готовий до боротьби з самовдоволенням і бездіяльністю, сміливий і наполегливий.

Його слабкі сторони: схильний провокувати інших, нетерплячий, дратівливий.

Контролер (Finisher): старанний, акуратний, сумлінний, зібраний, педантичний, здатний доводити справу до кінця.

Його слабкості: схильний перебільшувати роль дрібниць, дуже непокоїться щодо них.

Колективіст (Teamworker): соціально орієнтований, сприйнятливий щодо настрою та ситуації, м'який, чутливий, вміє згладжувати гострі кути у відносинах.

Його слабкості: нерішучість у кризові моменти.

Реалізатор (Implementor): консервативний, обов'язковий, передбачуваний, має організаторські здібності, працелюбний, практичний, дисциплінований.

Його слабкі сторони: недостатня гнучкість, несприйняття неперевіраних ідей.

Малюнок 24.



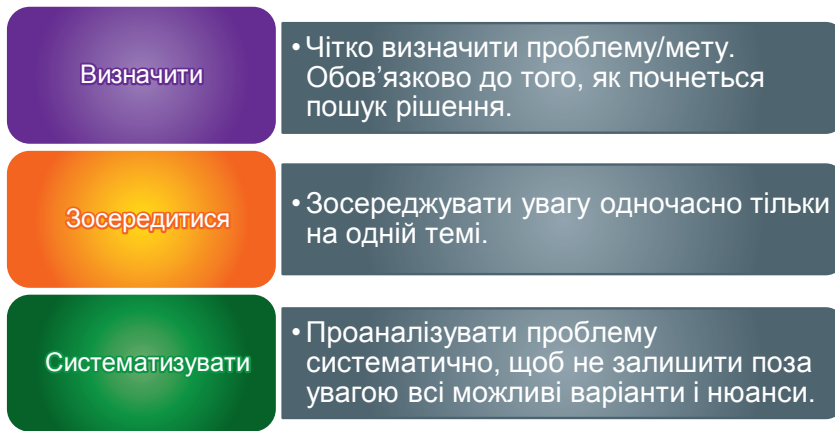
Однією з найцікавіших подій, що сталися під час досліджень Р.М. Белбіна стала ситуація, пов'язана з командою-«компанією», яка брала участь в експерименті, що проводився на базі коледжу менеджменту Хенлі. Сталося так, що ця команда, яка отримала назву «Аполлон», складалася виключно з найобдарованіших людей, але вже в першому ж експерименті посіла останнє місце. У всіх наступних експериментах команда продовжувала демонструвати дуже невпевнені результати. Команда була практично некерованою, демонструвала схильність до деструктивних суперечок і вкрай непродуктивно приймала рішення. Зі слів Р.М. Белбіна, «високі критичні здібності у все вносять руйнівні тенденції».

У своїй праці «Типи ролей у командах менеджерів» Р.М. Белбін зазначив: «Команда – не збіговисько людей, які займають різні посади, а спільнота індивідуумів, кожен з яких грає роль, зрозумілу для інших... Члени команди шукають для себе певні ролі і є найбільш ефективними у притаманній для них ролі».

Специфічні методи формування колективних рішень

Існує ряд принципів, яких варто дотримуватися під час вирішення проблем:

Малюнок 25.



Спрощена схема вирішення проблеми і прийняття рішення складається з чотирьох етапів:

- 1) визначення проблеми;
- 2) формування варіантів вирішення проблеми;
- 3) аналіз варіантів та вибір з них оптимального;
- 4) реалізація рішення.

Найпоширенішою помилкою під час вирішення проблем є змішування етапів, зазначених вище, що призводить до затягування процесу і отримання незадовільного результату.

1 етап – Визначення проблеми

Етап складається з двох кроків:

- 1) визначення причини виникнення проблеми;
- 2) формулювання мети/результату, який хочемо отримати, коли проблему буде повністю вирішено.

Визначення причини. Найголовнішим під час здійснення цього кроку є отримання чіткого розуміння того, що є причиною, а що – наслідком, а також чітке відокремлення причини і наслідку. Найкращий варіант – з'ясувати корінь проблеми, так звану «першопричину», і вже потім на наступних етапах шукати шляхи усунення першопричини. Наприклад, у медицині запорукою успішного лікування є визначення логічного ланцюжка причина хвороба симптоми, оскільки тільки за умови усунення істинної причини захворювання людина одужає і зникнуть симптоми.

Під час визначення причини мають викликати підозру такі формулювання проблеми, у яких присутнє слово «відсутність». Вживання цього слова закладає у формулювання проблеми суб'єктивну (і тому помилкову) підказку щодо варіанта вирішення проблеми. Констатація факту «наявності відсутності», наявності того, що у нас відсутнє, підштовхує до поверхового і найбільш простого вирішення проблеми – забезпечення появи того, що відсутнє. Наприклад, нерідко у громадах можна почути: «Наша проблема полягає у відсутності басейну». Насправді ж проблемою є слабе здоров'я молоді, і побудова басейну є лише одним з можливих варіантів вирішення цієї проблеми, до того ж не завжди найкращим через високу вартість

об'єкту та високі витрати на забезпечення його функціонування. Для уникнення цієї пастки рекомендується будувати так зване «дерево проблем».

Для виявлення першопричин проблемної ситуації одним з найефективніших методів є метод **5-ти «Чому?»**

1. Короткий опис етапів застосування методу:
2. Сформулювати проблему.
3. Запитати: «Чому так сталося?». Записати причину.
4. Поставити питання: «Чому так сталося?» – вже щодо причини, отриманої на попередньому кроці.
5. Повторити крок №3 п'ять разів – і отримати визначення першопричини проблеми, що виникла.
6. Усунути причину!

Цей метод був запропонований Сакічі Тойода (Sakichi Toyoda) і використовувався в корпорації Toyota. Кількість «Чому?» можна змінювати. Важливо не втратити загальну картину, не дозволяти відходити від основної лінії через «побічні» відповіді. Для цього необхідно перевіряти всі відповіді додатково. Варто пам'ятати таке правило під час використання методу: збої дають процеси, а не люди.

Приклад використання.

Ситуація: під час проведення зустрічей у молодіжному центрі виникає проблема – замовлену піцу доставляють на годину пізніше, ніж необхідно. Що ж робити? Використаємо метод «5 «Чому?»»

Таблиця 29.

Крок	Причина	Чому?
1	Замовлену піцу завжди привозять на годину пізніше	Чому так сталося?
2	Тому, що ми не оформили замовлення вчасно	Чому замовлення не було зроблене вчасно?
3	Тому, що із запізненням згадали	Чому із запізненням згадали?
4	Тому, що всі переймалися своїми проблемами і загальним обговоренням. Було не до піци.	Чому так сталося?
5	Тому, що не було чіткого плану проведення зустрічі, немає відповідального за піцу	Чому не було чіткого плану проведення зустрічі?
Основна причина	Тому, що у нас немає чітко розписаних обов'язків	

Отже, основною причиною є відсутність чіткого розподілу обов'язків. Щоб уникнути подібної ситуації в майбутньому, необхідно чітко розподілити обов'язки.

Коли можна використовувати метод «5 «Чому?»»

Якщо у вас періодично виникає та ж проблема, то зазначений вище метод допоможе знайти її вирішення.

Якщо ви маєте справу з проблемою, яка вимагає негайних дій, метод «5 «Чому?»» стане на заваді.

Формулювання мети/результату. Чим чіткіше група уявлятиме собі бажаний результат/мету, до якої прагне прийти, тим якіснішим, врешті-решт, буде вирішення проблеми.

II етап. Формування варіантів вирішення проблеми

Мозкова атака (мозковий штурм, brainstorming) – метод колективного генерування ідей щодо рішення творчого завдання.

Правила мозкової атаки:

Правило 1: Ідеї не оцінюються і не критикуються.

Правило 2: Схвалюйте будь-які ідеї, навіть марні, гротескні й «дикі».

Правило 3: На цьому етапі кількість важливіша за якість.

Правило 4: Використовуйте і розвивайте ідеї інших.

Правило 5: Кожний учасник і кожна ідея є рівноправними.

Короткий опис процесу:

1. Сформулювати тему/питання. Вдале формулювання питання, яке спонукає до роздумів і генерування варіантів – запорука успіху.
2. Сформулювати перелік індивідуальних ідей.
3. Ідеї додаються учасниками до наявного списку по черзі, рухаючись від учасника до учасника у певному напрямку.
4. Мозкова атака припиняється не раніше появи другої паузи.

Успіх застосування методу мозкової атаки багато в чому залежить від рівня участі молодих людей в групі. У тому випадку, коли учасники звикли до ситуації, за якої молодіжний працівник завжди виправляє і коригує їх, вони щоразу шукатимуть схвалення своїх ідей і боятимуться висловлювати думки, які мають шанс бути сприйнятими негативно. Як наслідок – генерування ідей у такій групі буде в'ялим, а самі ідеї, висловлювані учасниками, схожими одна на одну.

Загальні рекомендації щодо мозкової атаки:

- визначте часовий інтервал, протягом якого буде відбуватися мозкова атака. Він не повинен бути занадто тривалим;
- визначте часовий інтервал для виступу кожного учасника,
- визначте порядок оприлюднення ідей учасниками (зазвичай по колу).

Зворотна мозкова атака.

Мета – генерування ідей для вирішення проблеми.

На противагу прямій мозковій атаці, зворотна мозкова атака відповідає на питання, протилежне тому, яке було пов'язане з початковою проблемою. Наприклад, якщо необхідно зібрати ідеї щодо того, як найкращим чином підвищити рівень обізнаності громади про діяльність вашої організації, протилежне за змістом запитання формулюватиметься так: «Як зробити так, щоб громада нізащо не дізналась про діяльність нашої організації?».

Процес непрямой мозкової атаки – той же, що і за прямої мозкової атаки. Після завершення оприлюднення ідей необхідно перефразувати їх на протилежні за змістом.

Правила:

- ідеї не оцінюються;
- використовуйте і розвивайте ідеї інших.

Зворотна мозкова атака дає гарні результати, коли складно визначити рішення проблеми напруму.

III етап. Аналіз варіантів і вибір з них оптимального Методи пріоритизації ідей.

Прості методи пріоритизації ідей (вибір так/ні, або/або):

- T-chart;
- PMI (Едвард де Боно);
- буріданів осел;
- голосування.

T-chart – ідентифікація всіх «за» та «проти», потім – порівняння списків, прийняття рішення на основі того, який зі списків («за» або «проти») виявився переконливішим.

PMI (Едвард де Боно) (plus, minus, interesting) – ідентифікація всіх «за», «проти» і «цікаво!». Цей метод допомагає уникнути конкурування між учасниками. Якщо по черзі з'ясовувати думку кожного із учасників (вони «за» чи «проти» і чому саме), то дуже швидко відбудеться переміщення центру уваги з обговорення самого питання на конкурування між учасниками. У такій ситуації факти і докази, що висловлюються іншими, не матимуть жодного значення, а обговорення перетвориться на відстоювання своєї думки (тому що це МОЯ думка!)

Буріданів осел – метод використовується, коли необхідно вибирати одну з двох однаково привабливих альтернатив. Складаються переліки «мінусів» кожної альтернативи. В результаті обирають той варіант, у якого менше «мінусів» або «мінуси» якого є менш значущими.

Голосування (варіанти):

- голосування з використанням балів;
- один голос – один бал;
- один голос – декілька балів;
- обери три найкращі!;
- обери 3 – відкинь 3;
- голосування в декілька раундів (не більше трьох раундів).

IV етап. Реалізація рішення

Після обрання найкращого/оптимального варіанта рішення необхідно забезпечити його виконання. У пригоді стане розробка плану дій, який чітко зафіксує, хто за що відповідає і в який термін необхідно виконати відповідні роботи.

Таблиця 30. План дій

Завдання	Термін виконання	Відповідальний	Примітки

Конфлікти і шляхи їх вирішення

Досить часто доводиться чути думку, що конфлікт – це завжди негативне явище, яке викликає загрози, ворожість, образи, тобто це щось таке, чого у будь-який спосіб варто уникати. Серед ранніх дослідників конфліктів також вважалося, що конфлікт – це ознака неефективної діяльності організації/групи/команди. Але на сучасному етапі теоретики і практики все частіше схиляються до думки, що деякі конфлікти, навіть у найефективнішій організації/групі, в якій панують найкращі стосунки між співробітниками/членами групи, не тільки можливі, припустимі, але й бажані. Найголовніше – конфліктом необхідно керувати. Можна знайти безліч різноманітних визначень конфлікту, але всі вони зводяться до констатації суперечності, яка набуває форми розбіжностей і непорозумінь, якщо йдеться про взаємодію людей.

Конфлікт – це очевидне або приховане зіткнення інтересів, намірів або думок окремих осіб або груп, яке зазвичай супроводжується негативними емоціями.

Найчастіше саме навички ефективного вирішення конфлікту впливають на досягнення позитивного або негативного результату.

Успішне вирішення конфлікту може спростити вирішення багатьох проблем, які при цьому впливають на поверхню, а також дати корисні результати, про які навіть і не здогадувалися на початку.

Найбільш поширені позитивні результати вирішення конфлікту:

- підвищення рівня взаєморозуміння: детальне обговорення проблеми, необхідне для вирішення конфліктної ситуації, допомагає людям більше дізнатися про ситуацію і дає уявлення про те, як вони можуть досягти своїх власних цілей, не зачіпаючи інтереси інших;
- підвищення згуртованості команди: після ефективного розв'язання конфліктної ситуації учасники команди можуть проникнутись більшою повагою один до одного і відновити віру у можливість співпраці;
- поглиблення самопізнання: конфлікти сприяють тому, що люди аналізують свої цілі до найменших дрібниць, що допомагає їм виявити пріоритети, загострити на них увагу і покращити результативність.

Але у випадку неефективного вирішення конфліктної ситуації результат матиме довготривалий негативний ефект. Конфлікт може перетворитися на особисту неприязнь сторін, порушити мікроклімат колективу.

Теорія Томаса-Кілмана (стилі поведінки у конфліктній ситуації)

У 70-х роках двадцятого століття Кеннет Томас і Ральф Кілман визначили п'ять основних стилів поведінки у конфліктній ситуації. Ці стилі поділяються за рівнем взаємодії та за рівнем зосередженості на своїх особистих інтересах.

Зазвичай людині притаманний один стиль поведінки. При цьому дослідники зауважують, що у різних ситуаціях найефективнішими виявляються різні стилі; не існує єдиного стилю, який би був єдиною правильною відповіддю завжди і всюди.

Тест Томаса-Кілмана дозволяє визначити, який стиль поведінки є притаманним саме для вас під час вирішення конфліктних ситуацій.



Малюнок 26.

Опис стилів поведінки у конфліктних ситуаціях за Томасом і Кілманом.

Конкуренція: «Сила завжди виграє!» Особи, яким притаманна така форма поведінки, займають жорстку позицію і добре знають, чого хочуть. Зазвичай вони діють з позиції сили, заснованої на таких аспектах, як посада, ранг, компетентність або здатність переконувати. Такий стиль може бути корисним у таких ситуаціях:

- у надзвичайних ситуаціях, коли необхідно прийняти негайне рішення;
- під час прийняття непопулярних рішень (наприклад, скорочення витрат, дисциплінарні стягнення);
- щодо питань, важливих для існування організації/команди/групи, і коли ви впевнені, що праві;
- під час захисту від людини, яка намагається використати вас.

Однак якщо такий стиль поведінки демонструється у ситуаціях, коли немає необхідності терміново ухвалювати рішення, у оточення залишається відчуття невдоволення, образи, пригніченості.

Співробітництво: «Одна голова – добре, а дві – краще!» Люди, схильні до співробітництва під час вирішення конфліктів, намагаються враховувати потреби всіх сторін конфлікту. Такі люди ефективно співпрацюють і розуміють важливість кожного. Такий стиль поведінки корисний у ситуаціях:

- коли ситуація стосується дуже важливих аспектів, щодо яких неможливий компроміс;
- коли ваша мета – навчитися. Наприклад, перевірити власні припущення, зрозуміти точку зору інших тощо;
- коли необхідно зблизити різні точки зору для досягнення оптимального рішення;
- за необхідності, досягнення відданості шляхом врахування думок інших осіб у консенсусному рішенні;
- коли ситуація ускладнена непростими міжособистісними відносинами між сторонами конфлікту.

Компроміс: «Розділяй розбіжності!» Люди, які надають перевагу вирішенню конфліктів у такий спосіб, намагаються віднайти варіант, який задовольнить всіх, принаймні, частково. Очікується, що кожна сторона конфлікту чимось поступиться, і той, хто запропонував ком-

проміс, – не виняток. Компроміс корисний у ситуаціях:

- коли ціна конфлікту є вищою за ціну поступки;
- коли два однаково сильних опоненти заходять у глухий кут;
- коли фактор часу має високий пріоритет;
- для отримання тимчасового вирішення комплексного питання;
- запасний варіант, коли співробітництво або конкуренція не спрацьовують.

Пристосування: «Вбий своїх ворогів своєю добротою!» Головною ознакою такої форми поведінки при вирішенні конфліктів є готовність враховувати потреби інших людей за рахунок власних потреб. Поступлива людина зазвичай знає, коли варто поступитись, але її також можна переконати підкоритися навіть тоді, коли це не виправдано. Така людина не дуже впевнена в собі, але завжди готова співпрацювати. Такий стиль поведінки є прийнятним у ситуаціях:

- коли інші можуть врегулювати конфлікт ефективніше;
- коли предмет конфлікту має більше значення для іншої сторони;
- коли ви розраховуєте отримати поступку у відповідь на поступку в іншій ситуації, яка буде важливою для вас;
- коли згода має вищу цінність, ніж перемога;
- коли ви хочете допомогти члену групи у саморозвитку, дозволяючи йому проекспериментувати і повчитись на власних помилках.

Уникання: «Жити найкраще наодинці». Особи, схильні до такого стилю поведінки, шукають шляхів, які дозволяють повністю уникати конфліктів. Головними ознаками такого стилю є передача права прийняття рішень щодо предмета конфлікту, прийняття помилкових рішень і небажання образити чиїсь почуття. Цей стиль може бути корисним у ситуаціях:

- коли питання є неважливим і тривіальним;
- коли шанси на перемогу дорівнюють нулю;
- коли потенційна шкода від конфронтації є більшою, ніж користь від її вирішення;
- коли інші мають більше можливостей для вирішення проблеми.

Необхідно взяти до уваги, що у більшості ситуацій цей стиль поведінки є слабким і неефективним.

Висновок: після того, як ви зрозумієте різницю між стилями поведінки під час вирішення конфліктів, ви зможете обрати оптимальний підхід або сукупність підходів, до тієї ситуації, в якій ви знаходитесь.

Загальний алгоритм щодо впливу на конфліктну ситуацію зводиться до такої послідовності кроків:

- 1) *Визнати наявність конфлікту*, тобто протилежних цілей, методів у опонентів, та визначити учасників конфлікту.
- 2) *Обґрунтувати важливість переговорів*. Доцільно домовитися про можливість проведення переговорів і уточнити, яких саме переговорів (з посередником або без нього; хто може бути посередником тощо).
- 3) *Узгодити процедуру переговорів*: визначити, де, коли і як.
- 4) *З'ясувати коло питань, які є предметом конфлікту*. Важливо чітко вказати, що є предметом конфлікту, а що ні. На цьому етапі виробляються спільні шляхи вирішення проблеми, уточнюються позиції сторін.
- 5) Розробити варіанти рішень.
- 6) *Прийняти узгоджене рішення*. В результаті обговорення варіантів рішень сторони приходять до спільного рішення.
- 7) *Реалізувати на практиці прийняте рішення*. Учасники конфлікту повинні обміркувати, як організувати виконання прийнятого рішення, визначити завдання кожної зі сторін під час реалізації результатів переговорів

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Управление человеческими ресурсами организации: учебный курс/Центр развития электронного обучения Московского финансово-промышленного университета «Синергия» на основе авторских материалов А. Н. Мирошниченко, 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=index*eabout.htm
2. Charles T. Schmidt, Jr. Group Decision Making and Problem Solving./Labor Research Center. The University of Rhode Island. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Group_DM.htm
3. European Portfolio for youth leaders and youth workers. 2006. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.coe.int/t/dg4/youth/Source/Resources/Portfolio/Portfolio_en.pdf
4. Gina Abudi. The Five Stages of Project Team Development. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmhut.com/the-five-stages-of-project-team-development>
5. Group Decision Making./Centre for Teaching Excellence. The University of Waterloo. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uwaterloo.ca/centre-for-teaching-excellence/teaching-resources/teaching-tips/developing-assignments/group-work/group-decision-making>
6. Kenneth W. Thomas, Ralph H. Kilmann. An Overview of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki>
7. Peer Education Training of Trainers Manual/UN Joint Interagency Group on Young People's Health Development and Protection in Europe and Central Asia, Sub-Committee on Peer Education, 2003. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ift.ee/admin/upload/files/Peer%20education%20training%20materials%202003%20eng.pdf>
8. The Community Tool Box – a public service of the Work Group for Community Health and Development at the University of Kansas. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ctb.ku.edu/>
9. Understanding youth work trainers' handbook./Ossory Youth and the National Youth Federation. Drafted & Compiled by Louise Hurley. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://youthworkireland.ie/images/uploads/general/Understanding_Youth_Work_Final_Draft.pdf

СКОРОЧЕННЯ

- ВМК** – відкритий метод координації
ЗМІ – засоби масової інформації
ЄМФ – Європейський молодіжний фонд
ЄС – Європейський Союз
ІГС – інститути громадського суспільства
МГО – молодіжна громадська організація
МС – міжсекторальне співробітництво
МП – молодіжна політика
НДО – недержавна організація
НУО – неурядова організація
СД – структурний діалог
СНД – Співдружність Незалежних Держав
ПРООН – Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй
ППМП – Програма підтримки молодіжної політики регіону Східного Партнерства
ОМП – обґрунтована молодіжна політика

Державна молодіжна політика – системна діяльність держави у відносинах з особистістю, молоддю, молодіжним рухом, що здійснюється у законодавчій, виконавчій, судовій сферах і ставить за мету створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов та гарантій для життєвого самовизначення, інтелектуального, морального, фізичного розвитку молоді, реалізації її творчого потенціалу як у власних інтересах, так і в інтересах України.

Індикатор – показник, що фіксує певні зміни або результат змін об'єкта, явища процесу. Тобто, індикатори допомагають відстежити і проаналізувати результати дій та заходів у молодіжній політиці, оцінити їхню ефективність.

Міжсекторальна молодіжна політика (ММП) – свідомо і структурована політика у молодіжному секторі з метою налагодження скоординованої співпраці з іншими секторами з питань молоді та послуг для неї. Одним з базових принципів ММП є залучення самих молодих людей до цих процесів.

Міжсекторне партнерство – це конструктивна співпраця між суб'єктами владного, комерційного та некомерційного секторів, що передбачає об'єднання ресурсів та ризиків, у процесі вирішення соціально-значущих для відповідної адміністративно-територіальної одиниці завдань.

Метод – шлях, спосіб аналізу потреб молоді або отримання необхідної інформації.

Менеджмент – сукупність принципів, методів, засобів і форм управління організацією з метою забезпечення її життєдіяльності та підвищення її ефективності.

Молодіжна політика – це набір принципів, цінностей, установок, цілей і дій, які спрямовані на поліпшення якості життя молодих людей. Молодіжна політика може бути реалізована урядовими і державними установами, але це здійснюється у співпраці з молодіжними організаціями, громадянським суспільством, експертами, ЗМІ та громадою в цілому.

Молодіжна робота – комплексна (багатопланова та міжсекторальна) робота з молоддю службового або добровільного характеру, спрямована на формування активної життєвої, економічної, політичної та громадянської позиції молоді та на сприяння інтеграції молодих людей у суспільство.

Мотивація – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності організації з метою найшвидшого виходу з кризи.

Компетентнісний підхід – це такий підхід до опису, оцінювання і розвитку людини, в межах якого поведінка людини розглядається як прояви її компетенцій.

Конкурс на виконання соціального проекту (програми, заходів) – це прозорий і конкурентний вибір отримувача цільових коштів (безповоротної фінансової допомоги) для здійснення суспільно корисних проектів відповідно до договору (угоди).

Контроль – прогнозування відхилень від накреслених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення;

Проектний менеджмент – процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного досягнення поставленої мети.

Процес управління – реалізація функцій, які повинен виконувати будь-який керівник.

Соціальне замовлення – засіб регулювання діяльності у сфері надання соціальних послуг шляхом залучення на договірній основі суб'єктів господарювання для задоволення потреб у соціальних послугах, визначених місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування.

Обґрунтоване прийняття рішень в молодіжній політиці – це накопичення і обмін точними даними та розумінням умов проживання, цінностей і установок молоді, поширення цих даних в інших – суміжних – областях політики.

Організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;

«**Участь молоді**» – участь молоді у процесі ухвалення рішень, консультування та спільне прийняття рішень щодо розвитку молодіжної політики.

Наукове видання

Навчальний посібник для тренерів у сфері підготовки молодіжних працівників

Міністерство молоді та спорту України, ПРООН в Україні, Державний інститут сімейної та молодіжної політики

Редакційна колегія: Г. М. Надтока – д. і. н., професор, В. О. Рябенко – к. ф. н.

Підготували до друку: В. Л. Гулий

Підп. до друку 11.12.2014 р. Формат 60x82/16

Папір офс. Друк офс. Гарнітура Arial.

Умовний друк арк. 12,5

Обл. вид. арк. 11,3. Зам 322

ТОВ «Компанія ВАІТЕ»



НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

«МОЛОДІЖНИЙ ПРАЦІВНИК»

