

НАГОРНОВА А.Ю.

СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ СТУДЕНТОВ
ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ «СОЦИАЛЬНАЯ РАБОТА»

Ульяновск – 2003

ББК 65.9(2)272

Н 16

Пособие издано при содействии программы Европейского союза TEMPUS/Tacis в рамках совместного европейского проекта TEMPUS NP-22129-2001.

Рецензент: канд. псих. наук, доц. О.А. Овсяник

Нагорнова А.Ю. Социальные инновации: Учебное пособие для студентов по специальности «Социальная работа». - Ульяновск: УлГУ, 2003. – 87 с.

В учебном пособии изложены основные теоретические вопросы изучения социальных инноваций, раскрываются особенности развития инноваций в организациях.

Учебное пособие предназначено для студентов, аспирантов и преподавателей, занимающихся проблемами инноватики в социальной сфере.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1. Теоретические основы изучения социальных инноваций	
1.1. Понятие и классификация социальных инноваций	6
1.2. Источники, структура и особенности социальных инноваций	12
1.3. Инновационные процессы в зарубежных странах	16
1.4. Инновационный процесс и основные направления государственной инновационной политики в промышленно развитых странах	21
Глава 2. Особенности социальных инноваций в организациях	
2.1. Причины торможения инновационных процессов	34
2.2. Реклама в инновационном процессе	40
2.3. Консультант по управлению инновациями как создатель социальных технологий	43
2.4. Управление инновационными процессами	51
Литература	58
Приложения	60

ВВЕДЕНИЕ

Общенаучное понятие «инновация» определяется как целевое изменение в функционировании системы, причем в широком смысле это могут быть качественные и (или) количественные изменения в различных сферах и элементах системы.

Развитие инновационных процессов оказывает существенное влияние на всю сопряженную с ними социальную инфраструктуру: меняются стили управления, организационные модели взаимодействия, требования к характеру и культуре труда, материальная и моральная мотивация персонала, социальный микроклимат и т. д. Инноватика стимулирует трансформацию и внешней среды, порождая у организаций стремление к кооперации, повышению уровня надежности и делового доверия в партнерских взаимоотношениях.

Как показывает практика, недостаточная инновационная активность приводит к кризису не только крупные предприятия в отраслях с высокими технологиями, но и средние и малые фирмы, выступающие на динамичных рынках.

Социальная инновационная деятельность представляет собой процесс разрешения различных социальных проблем на основе использования социальными службами, работниками инноваций. Эффективная организация инновационной деятельности предполагает глубокое овладение социальными работниками основами теории инновационных процессов, знание ими механизмов торможения и отторжения социальных инноваций.

Многие социальные предприятия находятся в процессе непрерывной реконструкции и реорганизации, поскольку как техника и технология, так и организационные структуры в последние годы требуют обновления неизмеримо более интенсивного, чем это было раньше: инновационные процессы становятся нормой жизнедеятельности современного социального предприятия.

В ходе развития общества в целом и отдельных организаций, в частности возникает необходимость управлять этим процессом, для чего требуется фиксация и нормировка нового порядка мышления, новых технологий воздействия на организации. С этой целью специалистами в области

управления и организации, экономики и социологии, социальной работы, психологии и некоторых других областей научно-практической деятельности разрабатываются специальные средства. К их числу можно отнести такие технологии, методы и техники, как системный и ситуационный анализ, имитационное моделирование, разработка сценариев, исследование действительности, развитие команд управляющих, развитие руководителей, активные методы социально-психологической подготовки, в том числе различные виды деловых игр, тренинга, консультирование, инноватика, организационное развитие и ряд других.

Новый сложный этап реформирования экономики России требует подготовки специалистов по социальной работе, свободно применяющих знания по вопросам социальных инноваций, владеющих методами управления научными коллективами, исследованиями и разработками и способных работать на рынке нововведений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ

1.1. Понятие и классификация социальных инноваций

Для современных организаций, систем, предприятий сложнейшей задачей является их приспособление к изменяющимся обстоятельствам, к динамичной окружающей среде. Решение этой задачи связано с кардинальным обновлением, поиском новых подходов, разработкой и внедрением новаций в различные сферы общественной жизни.

В последние годы в этой связи большой импульс получила новая отрасль знаний – инноватика, исследующая вопросы теории и практики инноваций. Первое наиболее полное описание инновационных процессов было представлено в начале XX в. выдающимся экономистом И. Шумпетером, который анализировал «новые комбинации» изменений в развитии экономических систем (1911 г.) Несколько позже, в 30-е гг. И. Шумпетер и Г. Менш ввели в научный оборот и сам термин «инновация», который сочли воплощением научного открытия в новой технологии или продукте.

С конца XX века приоритетность в разработке методологических и концептуальных основ инноватики принадлежит западным социологам (В.Лундвал, Р.Витли, Л.Виннер). Их исследовательские интересы были сосредоточены на внутриорганизационной и межорганизационной социальной интеракции в процессе осуществления, инновационной деятельности, роли социально-экономических связей и сетей, глобального социоэкономического моделирования инновационного процесса.

Инновация (от англ. - Innovatio) обозначает введение нового в практику. Обобщая материалы научной литературы, можно утверждать, что инновация есть целенаправленное внесение, введение в сложившуюся практику того или иного новшества, благодаря которому происходят позитивные изменения и достигается необходимый эффект. Можно сказать, что инновация есть реализованная новация. Инновация и нововведение - понятия тождественные.

Нововведение представляет собой способ разрешения противоречия между отрицаемым, исчерпавшим себя старым и утверждаемым перспективным новым.

Если развитие есть процесс возникновения, становления и утверждения нового, то нововведение (инновация) есть форма развития. Методологической основой возникновения нового в различных сферах общества выступает диалектический закон отрицания отрицания. Общество развивается через обновление.

Инновации классифицируются по различным основаниям. По сферам применения выделяют социальные, политические, экономические, инновации в культурно-духовной сфере. По типу новшества нововведения разделяются на материально-технические и социальные (невещественные). По содержанию инновации классифицируются на продуктивные, технологические, услуги. По масштабу нововведения выделяют единичные (осуществляемые на одном объекте), диффузные (распространяемые на многих объектах). По типу новизны для рынка инновации делятся на новые для отрасли в мире, новые для отрасли в стране, новые для данного предприятия (группы предприятий).

Социальной базой инноваций выступают инноваторы. А.И. Пригожин предлагает их квалифицировать по ряду оснований. По типу инновационной деятельности различают создателей новшеств и реализаторов новшеств. Реализаторы — те же создатели, но не новшества, а технологического процесса его освоения и внедрения. По отношению к основной специальности выделяют профессионалов и самодеятельных инноваторов. По количеству участвующих различают коллективных и индивидуальных инноваторов. По предмету инновационной деятельности различают инноваторов — разработчиков: новых материальных продуктов; новых технологий; методов деятельности; новых социальных норм. В последние годы инноваторами разработаны в педагогике новые методы обучения, в медицине — новые методы лечения от алкоголизма, курения, на производстве — новые методы стимулирования трудовой деятельности и т.д.

С точки зрения позиционного анализа А.И. Пригожин рассматривает специфику нововведений по разным группам участников (организаторы, разработчики, проектировщики, изготовители, пользователи), каждая из

которых, таким образом получает свою роль. Но в рамках этой роли она может занять разные по своей активности и заинтересованности позиции: инициативы, содействия, бездействия, противодействия.

1. Организаторы.

Этим условным понятием объединяются работники аппаратов управления.

Характеристика группы. В инновационном плане они наиболее тесно сотрудничают с управлением, выполняющим некоторые функции по внедрению новшеств. Материальной заинтересованности в результатах своей работы у сотрудников аппарата практически нет, премии имеют разовый характер, незначительны по размеру.

Назначение - роль руководителя методического обеспечения и технического развития с осуществлением функций планирования и финансирования НИОКР подведомственных научных организаций, контроля за их отчётами; проведения кадровой политики в научных и производственных организациях.

Отношения с партнёрами. Аппарат республиканского управления наделён директивными полномочиями по отношению ко всем другим участникам данного нововведения (возможно, за исключением изготовителей, относящихся к другим министерствам и ведомствам).

2. Разработчики.

Эта группа участников нововведения объединяет ряд исследовательских объединений.

Характеристика группы. Примерно 20% исследовательского персонала составляет контингент ведущих сотрудников.

Назначение. Главная задача - разработка новых методических и технических средств. Их продукция - расчёты, схемы, чертежи - оцениваются по следующим главным параметрам (по степени важности):

- защита отчётов в плановые сроки;
- качество работ;
- отдача на рубль затрат.

Отношения с партнёрами. Разработчики имеют активные рабочие контакты со всеми участниками нововведения.

Основная проблема отношений разработчиков с проектировщиками

заключается в согласовании параметров новшеств, их конструкций и материалов. Проектировщики стремятся чаще использовать типовые материалы, программы, отчего замысел разработчиков упрощается в противовес их первоначальным целям.

Связи с пользователями у разработчиков в основном сводятся к работе с так называемыми опытными партиями внедрения.

Вклад. Особенность участия разработчиков в данном инновационном процессе состоит в том, что они выполняют значительно более широкий круг функций, чем тот, который задан им извне.

3. Проектировщики.

Зачастую по своим функциям и вкладу эта группа участников нововведения неотделима от разработчиков, совпадает с ними (когда одни и те же работники выполняют оба этапа). Положение обеих групп весьма сходно, поэтому многое из того, что было сказано о разработчиках, можно отнести и к проектировщикам.

Характеристика группы. Их особенность в том, что они стоят на одном из самых критических переломов инновационного процесса - переходе новшеств к изготовителям. В отличие от разработчиков, у них меньше возможностей выбора тематики работ, однако больше возможностей их реализации.

Назначение. Проектировщики доводят разработку новшества до опытного образца, составляют техническое задание для его промышленного производства.

Отношения с партнёрами. Переговоры по линии общения с управлением (отношения директивно-исполнительские) если и возникают, то касаются главным образом сроков и финансирования. Элемент самостоятельности здесь меньше, чем у разработчиков.

При взаимодействии с разработчиками может возникать напряжённость, поскольку, с точки зрения проектировщиков, они не всегда доводят до конца свою часть работы, вынуждая проектировщиков увеличивать свою производственную нагрузку.

Вклад. Фактическое участие проектировщиков в осуществлении нововведения шире отведённой им роли. В особенности это касается процедуры передачи проекта изготовителям.

4. Изготовители.

Участие изготовителей по ряду важных параметров существенно отличается от деятельности других групп, занятых в инновационном процессе.

Характеристика группы. Зачастую, для многих предприятий данная продукция не является основной как по номенклатуре, так и по объёму.

Назначение. - Роль поставщика серийных партий новшества. Главный критерий оценки работы изготовителей - реализация продукции в рублях.

Вклад. Изготовители - единственная группа участников данного нововведения, которая не имеет прямой заинтересованности в его успехе, хотя и находится в непосредственной близости к завершающей стадии его внедрения. В силу экономических причин производители заинтересованы в максимальном удлинении своей стадии применительно к каждому нововведению. Это связано со снижением рентабельности предприятия при переходе на изготовление нового изделия.

5. Пользователи.

На завершающей стадии осуществления нововведения сходятся ролевые позиции всех его участников.

Характеристика группы. Зачастую, среди всех участников нововведения только пользователи представляют профессиональную группу, состоящую из первичных ячеек - отрядов.

Назначение - использование данного нововведения.

Отношения с партнёрами. Директивным органом по отношению к пользователям является управление, которое прямо заинтересовано в выполнении ими плановых заданий.

С разработчиками и проектировщиками связаны, в основном, внедренческие (опытные) партии. Инициаторами в этих отношениях обычно выступают создатели новшества.

Вклад. В принципе, выполнение плановых заданий как правило ускоряется с переходом на новые методы работы.

Позиционный анализ нововведения позволяет сделать некоторые обобщения. Как социальный процесс, нововведение выступает в виде взаимодействия разных профессиональных и организационных групп. В

целом преимущественное распределение групп участников выглядит следующим образом (см. Табл. 1):

Табл. 1.

Позиционный анализ распределения групп участников

Группа участников	Рольевые позиции	Инициатива	Содействие	Бездействие	Противодействие
Организаторы			X		
Разработчики		X			
Проектировщики			X		
Изготовители					X
Пользователи			X		

В итоге наиболее активной социальной группой выступают разработчики, с наибольшими трудностями нововведение встречается у изготовителей.

Интеграции инновационных процессов будет способствовать создание временных межролевых групп, объединяющих на регулярной основе представителей разных групп участников нововведений. Их задача состоит в преодолении различий в целях, профессиональных предубеждений, совместном решении «смежных» проблем. Наиболее целесообразно введение таких групп между разработчиками и проектировщиками, между разработчиками и пользователями.

Ключевым звеном в системе организации инновационной деятельности являются кадры социальных служб, учреждений социального обслуживания, социальные работники. Эта деятельность требует от них прежде всего творчества в работе, новаторского, свежего подхода к решению тех или иных социальных проблем. Так, эффективным средством снижения подростковой преступности стали организуемые заинтересованными службами посещения подростками колоний строгого режима, во время которых им показывают то, что ожидает тех, кто преступает закон. Благодаря творчеству социальных работников был изобретен «телефон доверия», возникли социальные гостиницы и иные социальные службы. Гибкий рабочий режим на производстве для женщин - это тоже результат творчества социальных работников.

Важным элементом системы организации инновационной деятельности выступает ее нормативно-правовое обеспечение. Закон РФ «О науке, государственной научно-технической политике», принятой Государствен-

ной Думой в сентябре 1996 года, создает определенную основу для решения этой задачи.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение понятия «инновация». Чем «инновация» отличается от «нововведений»?
2. Какие существуют классификации инноваций и инноваторов по различным основаниям?
3. Рассмотрите специфику нововведений с точки зрения позиционного анализа по А.И. Пригожину. Какие роли играют участники инноваций?

1.2. Источники, структура и особенности социальных инноваций

Источниками социальных инноваций являются изменения внешней среды: возникающие социальные проблемы, которые невозможно решить с помощью традиционных методов; изменения потребностей общества, его членов, необходимость их полного удовлетворения. Конкуренция на рынке обуславливает появление новых более качественных продуктов. Неразрешенность тех или иных социальных проблем дает импульс к разработке новых средств, норм в социальной сфере. Так был создан и получил распространение «телефон доверия», с помощью которого оказывалась анонимная психологическая помощь людям в стрессовых ситуациях. Так возникли социальные приюты, социальные гостиницы, другие социальные службы.

Чтобы раскрыть структуру социальных инноваций необходимо обратиться к структуре (сегментам) социальной сферы в целом. К структурным компонентам социальной сферы относятся: образование, наука, культура, управление, спорт, охрана труда, занятость, охрана здоровья людей, семья, организация досуга, пенсионное обеспечение и т.д. Нововведения, осуществляемые по этим направлениям социальной сферы, можно отнести к видам социальных инноваций (педагогические инновации, управленческие инновации, инновации в сфере занятости и т.д.).

Чтобы понять особенности социальных инноваций, нужно сравнить их с техническими нововведениями. Сравнение показывает, что эффект,

отдача от социальных инноваций не приходят столь быстро, как в случае с техническими изобретениями. Кроме того, у социальных инноваций в отличие от технических новшеств нередко отсутствуют конкретные измерители полученного эффекта. И если в технических изобретениях преобладает индивидуальное авторство, то социальные инновации, как правило являются результатом коллективного творчества.

В целом все виды инноваций характеризуются особенностями двойного рода. Во-первых, это некоторые субъективные признаки, которые способны в новых условиях играть ведущую роль. И, во-вторых, это организационные механизмы развития нововведений, позволяющие тем или иным организациям приспособливаться к изменяющимся условиям.

Касаясь субъективных особенностей социальных инноваций, следует отметить, что примером такой «поведенческой» категории является социально активный элемент общества. Мотивация активности таких групп весьма разнообразна. Она отражает мотивационную структуру общества в целом, но отличается повышенной деятельной направленностью. Стремление к самоактуализации движет инноваторами – изобретателями технических, экономических, организационных новшеств в крайне неблагоприятных, и даже во враждебных условиях стагнации.

Инноваторами движет так называемое «океаническое чувство», то есть отождествление себя с общественными и общечеловеческими целями. По терминологии Л.Н. Гумилева это «пассионарами» - люди, инициирующие сдвиги в общественном сознании и бытии.

Социально активный элемент распределен среди самых разных возрастных, профессиональных, национальных и других групп. Это своего рода «сквозная» социальная категория, не имеющая общих объективных признаков. В обществе она образует различные социальные меньшинства: культурные, экономические, идейные, организационные и т.д. Как и всякие меньшинства они испытывают со стороны большинства различной степени давление, а то и преследования. В случае же закрепления своего статуса в обществе они способны выполнять в нем важные функции. Так из англичан выделились будущие австралийцы и американцы. Они и теперь создают новые профессии, художественные и научные школы, религиозные и эстетические контркультуры, групповые нормы.

Иначе говоря, социально активный элемент – ценнейшее достояние каждого общества. Его не могут истребить любые репрессии, он самовоспроизводится бесконечно. Вероятно, тут действует некий биосоциальный закон. Однако, общество может в сильной мере регулировать его проявление: он создания обстановки культа активности до нетерпимости к ней.

С точки зрения эффективности инновационных процессов следует иметь в виду, что этот деятельный контингент общества должен рассматриваться как социальная база реформ.

Организационные механизмы развития нововведений основываются на тезисе, что все организации развиваются через нововведения. Разные по масштабам и сложности, они позволяют организации приспособиться к изменяющимся условиям, повышают их жизнеспособность и эффективность.

Нововведения затрагивают оборудование, технологию, выпускаемую продукцию, организационную структуру, нормы и задачи. Цельность, взаимосвязанность организационной структуры зачастую затрудняют оценку вторичных, последующих изменений, что нередко пугает руководителей. Кроме этого, желая что-то улучшить посредством нововведения, иногда невольно управленцы вызывают ухудшение чего-то другого, например, внедрение компьютеров подчас снижает содержательность труда. Инновации сказываются и на положении людей в организации, затрагивают их интересы.

В роли инициатора нововведений могут выступать сами работники организаций, то есть непосредственные пользователи, дирекция предприятия или вышестоящие организации. С точки зрения эффективности внедрения лучше всего, когда инициаторы (новаторы) и пользователи оказываются в одном лице. Плохо, когда организаторы перекладывают свои функции на новаторов: вы разработали, вы и добивайтесь внедрения.

Инновации требуют разнообразного обоснования и некоторой общей политики организаций, так как последствия нововведений - их социальную цену - иногда трудно предсказать. Барьер непредвиденного можно снизить посредством эксперимента, но массовое распространение новшества все же таит неожиданности.

Например, сидит человек у пульта с лампочками, но сигнал об аварии загорается очень редко – раз в несколько дней. Таким образом, принудительное бездействие деградирует личность, вызывает повышенную нервную утомляемость. Здесь не просто конструкторская, но и социальная ошибка. Создано рабочее место с непонятным содержанием труда.

Или, решение о будущем (а решение всегда принимается на будущее) руководитель принимает на основании информации о прошлом. Как результат, предприятие получает морально устаревшее новшество.

В итоге стремления руководства организации к позитивным изменениям могут столкнуться с явлением психологического барьера к нововведениям: инертностью, предрассудками, стереотипами массового, группового или индивидуального сознания, которые вызывают отрицательную установку на новое. Умение формировать подобную установку является одним из важнейших направлений политики предприятия, направленной на поддержку инноваций.

Поэтому сегодня нужны «полевые» методы поиска и выработки решений с вовлечением в них той социальной базы, на которую потом будет опираться осуществление таких решений. Соединение выработки их с выполнением дает единство совершенно необходимых качеств: радикальности и реализуемости решений. Иначе говоря, переходные (инновационные) механизмы нуждаются в соответствующих социальных технологиях – способах деятельности по преобразованию другой деятельности на основе определенного порядка применения социальных процедур и правил. Использование их требует профессиональных знаний и навыков.

Наиболее признанный в России вариант переходной технологии – социальных эксперимент. Но современное общество нуждается прежде всего в технологиях, основанных на общественных соглашениях, выработке коллективных решений и взаимного партнерства.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что выступает источниками социальных инноваций?
2. Назовите основные структурные компоненты социальных инноваций.
3. Чем социальная инновация отличается от технического нововведения?

4. Какие особенности присущи инновациям? Охарактеризуйте эти особенности.
5. В чем заключается проблема социальной цены за нововведение?
6. Какие инновации, по вашему мнению, должны быть проведены в сфере образования; в сфере науки и культуры; в сфере занятости; в сфере охраны здоровья людей и семейной политики; в сфере пенсионного обеспечения?

1.3. Инновационные процессы в зарубежных странах

В развитых зарубежных странах процесс создания научно-технических нововведений (инноваций) объединяет науку, технику, предпринимательство и управление.

К 80-м годам в США и других западных странах одним из важнейших компонентов инновационного механизма и объектом инвестирования, от которого зависит процветания экономики в долгосрочной перспективе был признан малый бизнес.

О важности инновационной деятельности небольших фирм свидетельствуют результаты различных экономических исследований. По данным анализа Национального научного фонда США в создании 352 наиболее важных изобретения появившихся после 1953 вклад небольших компаний в их создании весьма существенен. В США малыми фирмами было создано 35%, и Германии - соответственно 23% и 26% новшеств.

Нововведенческая деятельность небольших фирм западных стран в основном приходится на начальные этапы развития отрасли. Далее роль малых компаний снижается по сравнению с крупными фирмами, имеющими больше предпосылок для осуществления технологических инноваций.

Во многих промышленно развитых странах мелким и средним фирмам для инновационных целей предоставляются на законодательной основе налоговые льготы, а также льготные кредиты для инвестиций рискованного капитала, выплаты из различных специальных фондов, создающие в совокупности мощные стимулы для успешной реализации инновационных проектов.

Ведущая роль в этом отношении принадлежит США, где действует гибкая система управления инновационной деятельностью. К наиболее

эффективным способам поддержки малого и среднего бизнеса в США относятся:

- предоставление налоговых льгот;
- специальные кредиты для новых малых предприятий или предприятий, расширяющих производство;
- прямая финансовая помощь государства;
- создание сети консультационных центров, предоставляющих консультации в правовой, налоговой, финансовой, экспортных фирмах и в области маркетинга;
- повышенное финансирование заработной платы работников малых и средних фирм, занимающихся научными и техническими исследованиями;
- создание центров развитой технологии, на коммерческой основе (с частично финансовой помощью государства) предоставляющих малым и средним предприятиям оборудование или лаборатории.

Административный механизм включает различные формы обязательного участия ряда федеральных агентств и ведомств в распределении бюджетных средств в пользу мелких инновационных фирм. Экономический механизм формируется через экономические (в первую очередь налоговые) рычаги воздействия на частный капитал для привлечения его к финансированию инновационной деятельности мелких фирм. В основном это делается через компании венчурного капитала. Бюджетное финансирование осуществляется не только посредством безвозвратного субсидирования; малым предприятиям предоставляются льготные займы, с ними заключаются контракты на разработку новой продукции и технологий.

В целом малый бизнес США получает около 4% общих федеральных средств выделяемых на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР). При этом государство в той или иной степени финансирует до трети расходов мелких фирм на исследования и разработки, используя при этом каналы Администрации по делам малого бизнеса и Национальный научный фонд. Национальный научный фонд сегодня уделяет очень большое внимание созданию центров поддержки малого инновационного бизнеса, особенно поддержки начальных этапов инноваций. При этом финансовое содействие оказывается не только

уже действующим фирмам, но и независимым изобретателям. Средства из фондов, которыми распоряжаются центры, предоставляются:

- на поиск новых идей и оценку их потенциальных возможностей;
- на рыночные исследования и начальную разработку идеи;
- на создание образца нового изделия;
- на подготовку коммерческой реализации нововведения.

Центры поддержки финансируются из средств федерального бюджета (примерно на половину), а также из бюджетов штатов, местных университетов, промышленных корпораций и добровольных пожертвований. Такие центры существуют во всех штатах США.

Несколько иначе финансируются программы предоставления льготных займов, осуществляемые Администрацией по делам малого бизнеса:

- в виде прямых займов;
- долевого участия в займах коммерческих банков;
- гарантирования займов коммерческих банков.

Одним из наиболее оригинальных в мировой практике является опыт поддержки малого инновационного бизнеса Израиля.

Ведущая роль государства в финансировании закреплена израильским законом о поощрении исследований и разработок основной правительственной организацией, ответственной за реализацию этого закона, является Ведомство главного ученого (ВГУ), которое входит в структуру министерства промышленности и торговли. ВГУ имеет финансируемую правительством холдинговую компанию для образования совместных предприятий с инновационными фирмами, своих представителей в восьми министерствах. Причем, на малые инновационные фирмы приходится примерно 15-20% фондовых средств. Значительную роль в поддержке инновационных проектов играют правительственные университеты, которые либо непосредственно разрабатывают исследовательские проекты по заказам фирм, либо образуют с ними коммерческие компании для внедрения своих разработок в промышленность. Крупные промышленные и университетские центры Израиля образовали технопарки, весьма капиталоемкие и недостаточно гибкие. Более предпочтительными стали малые, но весьма эффективные формы соединения науки с производством, получившие название «инкубаторов» или «теплиц» для инноваций. Это не-

большие исследовательские фирмы, помещаемые в условия, аналогичные специальным промышленным паркам, где уже есть вся необходимая инфраструктура, а также исследовательское и опытно-внедренческое оборудование.

Задача инкубаторов (тепллиц) - помочь становлению малого бизнеса с минимальными издержками. Так, арендная плата за помещения для них гораздо ниже рыночной. Дирекция теплиц может централизованно получать различные услуги, помощь в поиске источников финансирования и др. Здесь реализуются знания и опыт ученых и специалистов в укреплении технологической и индустриальной инфраструктуры страны. С помощью «тепллиц» создается промышленная база для внедрения изобретений и инновационных идей на самой ранней стадии разработки, связанной с наибольшим риском. «Теплица» берет на себя формирование коллектива исследователей, проверку идеи на осуществимость, изучение рынка, составление детального бизнес-плана. Срок разработки проекта в «теплице» ограничен. По его завершению проект должен обрести способность развиваться самостоятельно.

Инкубаторы типа «теплицы» имеют статус самостоятельного юридического лица (как правило, это ассоциация или некоммерческая компания), деятельность которой регулируется общественным комитетом. В каждой «теплице» может одновременно разрабатываться 10-20 проектов. В течение первых двух лет на разработку проекта выделяется сумма, покрывающая 100% расходов. Если начальная стадия разработки заканчивается успешно, могут быть предоставлены и более крупные субсидии.

В Израиле распространены «теплицы» двух видов: предпринимательские и технологические. Бизнес-теплицы первого типа помогают развитию частной инициативы на базе жизнеспособных проектов, касающихся, как правило, товаров или услуг, уже существующих. По сути дела такие «теплицы» представляют собой идеальную систему для предпринимателей, которые хотят открыть свое дело, но не имеют для этого достаточных знаний, средств и умения самостоятельно действовать в рыночной среде. Наряду с разработкой собственных проектов, бизнес-теплицы оказывают определенную помощь предприятиям, не входящим в их состав, но расположенным в данном районе. Тем самым они вносят посильный вклад в

развитие экономики региона. Технологически «теплицы» готовы заниматься любыми новыми разработками или усовершенствованием уже существующего изделия, перспективными для коммерческой реализации. Речь идет о проектах, основанных на современных технологиях или технических новшествах. Идеи проектов выносятся на обсуждение комиссии, которая принимает решение о разработке проекта по профилю «теплицы». Взавшись за выполнение проекта, бизнес-теплица обеспечивает специалистов всем необходимым, чтобы те могли сконцентрироваться на собственно проектной работе.

В Израиле действует широкая сеть организаций, оказывающих помощь при создании малых предприятий и управлении ими на начальных этапах. В их числе, например, Отдел обновления и развития Еврейского агентства. Он предоставляет консультации, в то числе по юридическим и экономическим вопросам, координирует распределение кредитов, а также осуществляет первичное финансирование малых предприятий в виде займов из спонсорских фондов. Еще структура - Отдел абсорбции и предпринимательства торговых палат Израиля. Он оказывает помощь малым предприятиям в получении деловой информации, консультирует при создании и управлении малыми предприятиями, установлении контактов с источниками финансирования. Отдел абсорбции в рамках программы поощрения предпринимательства оказывает содействие в создании предприятий через три фонда:

- конструктивный;
- частного предпринимателя-репатрианта;
- банковские займы.

Можно назвать еще частный кларидж-фонд, занимающимися развитием малых предприятий при участии банка. Кларидж-фонд предоставляет займы в размере до 100 тыс. расходов. Если начальная стадия разработки заканчивается успешно, могут быть предоставлены и более крупные субсидии. Прямые займы предоставляются администрацией кларидж-фонда из собственных кредитных источников. Размер одного займа не превышает 150 тысяч долларов. Максимальная ставка - 7% (у коммерческих банков не менее 12%).

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте значимость малого бизнеса как компонента инновационного механизма в США и других западных странах.
2. Какие существуют способы поддержки малого и среднего бизнеса в США?
3. Охарактеризуйте опыт поддержки малого инновационного бизнеса Израиля.

1.4. Инновационный процесс и основные направления государственной инновационной политики в промышленно развитых странах

Социальным работникам необходимо иметь ясное представление о содержании инновационного процесса. Инновационный процесс представляет собой совокупность процедур и средств, с помощью которых научное открытие, идея превращаются в социальное нововведение. Таким образом, деятельность, которая обеспечивает превращение идей в нововведение, а также формирует систему управления этим процессом и есть инновационная деятельность.

Нововведение при таком рассмотрении понимается как результат инновации, а инновационный процесс включает в себя, по крайней мере, три этапа: генерирование идеи (в определенном случае - научное открытие), разработка идеи в прикладном аспекте, реализация нововведения в практике. Способность генерировать новые идеи — отличительная черта социального работника с высоким инновационным потенциалом.

Инновационный процесс вбирает в себя инновационную деятельность, которая понимается как деятельность, направленная на использование научных знаний и практического опыта с целью получения нового или улучшения производимого продукта, способа его производства (технологии) и совершенствование социального обслуживания.

Для осуществления инновационного процесса большое значение имеет диффузия (распространение во времени уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения). Инновационный процесс имеет циклический характер.

В качестве признанной модели жизненного цикла инновации (с позиций социального подхода) наиболее часто применяется схема Милоу, состоящая из следующих этапов: 1) концептуализации новшества; 2) предварительного согласия с инновацией; 3) приобретения ресурсов; 4) реализации инновационной концепции; 5) институционализации результатов. В этой модели инновация выглядит как цикл, состоящий из этапа инициирования и этапа внедрения инновации. В этапе инициирования выделяются три фазы: заинтересованность в дополнительных знаниях; формирование инновационных установок; принятие решения. Этап внедрения, в свою очередь, также состоит из двух фаз: первичного внедрения (испытания новшества на локальном участке) и реализации инновации.

При исследовании отношений участников инновационного процесса принято выделять два подхода - индивидуально-ориентированный и организационно-ориентированный. В индивидуально-ориентированном подходе описывается процесс, посредством которого некий социокультурный объект (новшество) становится частью набора образцов поведения индивидов и одной из составляющих когнитивной сферы. Типичная модель инновационной деятельности при таком подходе состоит из трех основных фаз: разработки новшества, принятия решения и реализации решения (преодоления сопротивления и рутинизации нововведения). Организационно-ориентированный подход реализуется на стыке социологии управления и теории организаций. В нем выделяется два основных направления - изучение непосредственно социально-организационных инноваций (в любом типе организаций) и изучение социально-организационного обеспечения технологических и производственных инноваций (на промышленном предприятии).

Существует множество форм управления инновациями на самых разных уровнях: от подразделений корпораций до государства, в целом призванного в современных условиях осуществлять специальную экономическую политику. Как и практически всякая иная политика, она неодинакова в разных странах, хотя и подчинена одной и той же цели: стимулированию инновационной активности и развитию научно-технического потенциала.

Место и роль инновационной политики в структуре государственного регулирования экономики определяются особенностями инновационного процесса как объекта управления. Основная масса инновационных процессов реализуется частными компаниями разного уровня и масштаба, и такие процессы выступают не как самостоятельная цель, а как средство лучшего решения производственных и коммерческих задач компании, добивающейся высокой прибыльности.

Приступая к разработке и осуществлению этой идеи, компании должны начать с авансирования денежного капитала. Специфика такого рода вложений состоит в том, что она связана с резко повышенной угрозой их потери: инновации носят рисковый характер. Вероятность успеха воплощения новой идеи в новом продукте достигает только 8,7%; из каждых 12 оригинальных идей только одна доходит до последней стадии массового производства и массовых продаж. Американский специалист в области инноваций Твисс отмечает, что коммерческий успех достигается лишь в 10% начатых проектов, следовательно, уровень неудачи можно оценить в 90%.

Какие же побудительные силы заставляют предпринимателей идти на столь значительный риск? Силы эти для любой экономической системы (малая инновационная фирма; крупная корпорация; группа промышленных компаний; «объединения» промышленных фирм, университетов, правительственных лабораторий в разных комбинациях и т.д.) могут быть подразделены на внутренние и внешние либо на имеющие объективную и субъективную природу.

Так, к числу внутренних побудительных мотивов инновационной активности можно отнести необходимость замены устаревшего оборудования (объективная причина) или стремление группы талантливых ученых реализовать свой творческий потенциал (субъективная причина). Набор внутренних побудительных мотивов инновационной активности индивидуален для каждой отдельной компании и в некоторых случаях играет решающую роль в том, чтобы предпринять решение об инновационном процессе. Так, для только что созданной малой фирмы рождение и освоение новшества может быть единственной возможностью завоевать место на рынке. Однако, зачастую внутренние причины оказываются не-

достаточно весомыми. Многим компаниям свойствен довольно устойчивый консерватизм в инновационной политике. Так, крупные монополии, добившиеся преобладания на рынке, обычно не имеют внутренних побудительных мотивов к риску, связанному с инновациями. Тут решающим стимулом могут выступить причины внешнего характера, в частности, обусловленные соответствующими мерами экономической политики государства.

Государственная инновационная политика в промышленно развитых странах направлена на создание благоприятного экономического климата для осуществления инновационных процессов и является связующим звеном между сферой «чистой» (академической) науки и задачами производства. В целом роль государства в области поддержки инноваций можно свести к следующим моментам: государство способствует развитию науки, в том числе прикладной, и подготовке научных и инженерных кадров (основной источник инновационных идей); в рамках большинства правительственных ведомств существуют разнообразные программы, направленные на повышение инновационной активности бизнеса; государственные заказы, преимущественно в форме контрактов, на проведение НИОКР обеспечивают начальный спрос на многие новшества, которые затем находят широкое применение в экономике страны; фискальные и прочие элементы государственного регулирования формируют стимулирующее воздействие внешней среды, которые обуславливают эффективность и необходимость инновационных решений отдельных фирм; государство выступает в роли посредника в деле организации эффективного взаимодействия академической и прикладной науки, стимулирует кооперацию в области НИОКР промышленных корпораций и университетов.

Меры воздействия государства в области инноваций можно подразделить на прямые и косвенные. Соотношение их определяется экономической ситуацией в стране и избранной в связи с этим концепцией государственного регулирования - с упором на рынок или на централизованное воздействие. Как правило, в период экономического спада характерно преобладание «кейнсианского» подхода к государственной экономической политике, предполагающего чрезвычайно активное вмешательство государства в экономическую жизнь общества; в период подъема экономики

берет верх философия консерватизма, отдающего предпочтение игре рыночных сил.

В настоящее время экономисты по степени активности вмешательства государства в экономику выделяют три группы стран: в первой возобладала концепция необходимости активного вмешательства государства в управление экономикой (Япония и Франция); вторая характеризуется преобладающим упором на рыночные отношения (США, Великобритания); третья придерживается «промежуточного» варианта в экономической, в том числе и инновационной, политике: государственное регулирование сочетается с низкой степенью централизации государственного аппарата, используются косвенные методы воздействия при развитой системе согласования интересов правительства и бизнеса.

Прямые методы государственного регулирования инновационных процессов осуществляются преимущественно в двух формах: административно-ведомственной и программно-целевой.

Административно-ведомственная форма проявляется в виде прямого дотационного финансирования, осуществляемого в соответствии со специальными законами, принимаемыми с целью непосредственного содействия инновациям. Так, в США в 1980 г. был принят закон Стивенсона-Вайдлера «О технологических нововведениях», предусматривающий ряд мер стимулирования промышленных инноваций; создания для их изучения и стимулирования специальных организаций в рамках аппарата исполнительной власти; оказание содействия в обмене научным и техническим персоналом между университетами, промышленностью и федеральными лабораториями; поощрение частных лиц и корпораций, вносящих большой вклад в развитие науки и техники. Ярким примером дотационного государственного финансирования может служить открытие в США в 1985 г. института промышленной технологии при Мичиганском университете. На организацию этого института местными и федеральными властями было выделено 17 млн. долл. Основная его задача - разработка и опытная эксплуатация гибких интегрированных производственных систем и других средств автоматизации производства. Всего из 133 млрд. долл., расходуемых в США на НИОКР в 1988 г. на долю федерального правительства приходилась почти половина - 49,3%.

Программно-целевая форма государственного регулирования инноваций предполагает конкретное финансирование последних посредством государственных целевых программ поддержки нововведений, в том числе и в малых наукоемких фирмах; создается система государственных контрактов на приобретение тех или иных товаров и услуг, фирмам предоставляются кредитные льготы для осуществления нововведений и т.д. Контрактное финансирование представляет собой один из элементов распространенной в настоящее время системы контрактных отношений – договоров между заказчиками и подрядчиками (в данном случае государство выступает в роли заказчика-потребителя НИОКР - например, в аэрокосмической области, - а фирма-исполнитель НИОКР является подрядчиком). В договоре четко предусматриваются сроки завершения работ, конкретное разделение труда между исполнителями, характер материального вознаграждения. Строго оговариваются взаимные обязательства и экономические санкции. В США таким образом финансируются 77% федеральных затрат на НИОКР.

Особое место в системе «прямых» мер воздействия государства на инновационный бизнес занимают мероприятия, стимулирующие кооперацию промышленных корпораций в области НИОКР и кооперацию университетов с промышленностью. Вторая из этих форм кооперации вызвана осознанием объективной необходимости, с одной стороны, доведения передовых научных идей до стадии их коммерческой реализации, с другой, - создания условий для заинтересованности промышленности в финансировании академических исследований. В этом направлении государственной инновационной политики проявляется ее перспективная направленность, заинтересованность в научной новизне промышленных инноваций, что нередко является вторичным при реализации интересов у промышленных компаний, решающих в первую очередь производственные и коммерческие задачи. Создание консорциумов, инженерных центров, научных и технологических парков и других перспективных формирований, успешно реализующих сложные инновационные идеи, - наглядный пример эффективности государственной поддержки таких идей, благодаря которой различные организации не только осознают необходимость совместной

реализации инновационного цикла, но и реально ощущают преимущества совместной работы.

Государственная поддержка создания таких организационных формирований осуществляется в развитых промышленных странах преимущественно в виде специальных программ различных правительственных ведомств (в США это в основном Министерство энергетики и Национальный Научный Фонд - ННФ). Так, в настоящее время ННФ осуществляет четыре программы по организации сотрудничества научно-исследовательских учреждений и промышленных фирм США.

Первая из них – «Промышленно-университетские кооперативные исследовательские центры» - реализуется с 1973 г. Она предусматривает создание кооперативных университетско-промышленных центров на базе разработки и реализации крупной исследовательской программы, в которой участвует несколько промышленных фирм и один университет. В 1984 г. в стране насчитывалось более 100 таких центров, причем 20 из них были организованы целиком на средства ННФ. В 1985 г. в рамках этой программы ННФ приступил к реализации новой формы кооперации. Возникли «Центры инженерных исследований», основной целью которых является помощь в повышении их эффективности и конкурентоспособности. Характерно, что государство охотнее использует свою финансовую помощь в качестве стимула при создании совместных центров по изучению научно-технических проблем, которые в силу ряда причин не являются достаточно привлекательными для промышленности.

Вторая программа начата в 1978 г. и направлена на организацию кооперации промышленности с университетами в выполнении исследовательских проектов, финансируемых ННФ в интересующих правительством областях. Партнерам по совместной исследовательской работе ННФ предоставляет субсидии.

Третья программа ставит своей задачей предоставление финансовой помощи отдельным лицам или фирмам в сфере мелкого бизнеса, обязующимся в течение полугода провести исследования какой-либо научной идеи.

Наконец, цель четвертой программы состоит в развитии фундаментальных знаний о процессе технологических нововведений и оценке

механизма поддержки совместно ведущихся исследований промышленности и университетов.

Косвенные методы, используемые в государственной инновационной политике, нацелены, с одной стороны, на стимулирование самих инновационных процессов, а с другой - на создание благоприятного общехозяйственного и социально-политического климата для новаторской деятельности.

Выделяют следующие косвенные методы воздействия государства на инновационный бизнес:

1. *Либерализация налогового и амортизационного законодательства.* Предприниматели реализуют инновационные процессы с целью получения большей прибыли. Склонность к предпринимательству вообще, инновационному в частности, регулируется уровнем налогообложения прибыли. Иллюстрируя эту мысль, венгерский экономист Б. Санто приводит следующую зависимость, учитываемую Министерством промышленности Швеции: «если размер налога на прибыль варьирует между 0 и 25%, то склонность к предпринимательству быстро уменьшается, если же налог достигает 50% от прибыли, то склонность к инновациям и связанным с ними капиталовложениями практически исчезает». Важность этого инструмента государственного регулирования осознается практически во всех промышленно развитых странах, и каждая из них стремится найти свою оптимальную модель налогообложения прибыли. В США система налоговых льгот на НИОКР существует с 1981 г. Налоговая скидка предполагает возможность вычета затрат на НИОКР, связанных с основной производственной и торговой деятельностью налогоплательщика, из суммы облагаемого налогом дохода. До 1985 г. она составляла 25%, в настоящее время - 20%. Подсчитано, что в целом амортизационные и налоговые льготы покрывают в среднем в США от 10 до 20% общей суммы затрат на НИОКР.

2. *Законодательные нормы.* Они весьма разнообразны и касаются многих областей влияния на инновационную политику. Например, действующее в США уже около 200 лет патентное право законодательно закрепляет права изобретателей на их открытия - интеллектуальную собственность, которая предполагает монополию автора на научно-техническое

решение. Это обстоятельство позволяет изобретателю, подобно землевладельцу, получать, по определению В.Л. Сажина, «инновационную ренту» т.е. плату за пользование его изобретением. Такое положение в конечном счете положительно сказывается на активности научной работы в стране.

3. *Создание социальной инфраструктуры, включающее формирование единой информационной системы внутри страны.* Это тем более важно, если учитывать ключевую, связующую роль информации в процессе реализации инновационного цикла, состоящего из отдельно обособившихся этапов: исследования, разработки, подготовка к производству, производство, сбыт.

При всем многообразии форм и приемов стимулирования инновационной деятельности со стороны государственных органов во всех промышленно развитых странах прослеживается, однако, нечто общее, позволяющее выделить инновационную политику в качестве специфического элемента системы государственного регулирования. Так, отмечается согласованность инновационной политики со всеми видами государственной экономической политики вообще; это проявляется в использовании единых экономических инструментов государственного воздействия, соответствующих избранному экономическому курсу. Характерным свойством инновационной политики является также широта воздействия: оно нацеливается на предложение инновационных идей, инициирует начальный спрос на результаты инновационных процессов, способствует привлечению в инновационный бизнес финансово-кредитных средств и информационных ресурсов, создает благоприятный для инноваций экономический и политический климат. Наконец, общая черта инновационной политики - учет особенностей инновационного процесса: его цикличности, расчлененности на этапы, вероятностного характера, высокой степени риска и т.д.

Национальные ориентиры инновационной политики проявляются в конкретных моделях, используемых разными странами. Здесь сказывается неравномерность экономического развития стран, проявляющаяся и в сфере инноваций. Вследствие этого возникает необходимость сосредоточивать национальные усилия на ключевых областях науки и техники, - тех, в которых страна может добиться лидирующего положения на мировом

рынке. В частности, выделяют американскую и японскую модели инновационной политики.

Американская модель отличается наиболее полной автономией предпринимательства. Ориентировка экономического развития осуществляется путем выделения особой области, в последнее время это военная технология, куда государство вкладывает средства и тем самым обеспечивает ее технологический приоритет. Так, в 1981-1985 гг. в США планировалось выделение 1500 млрд. долл. на развитие военно-промышленного комплекса. Результаты и побочные продукты военных инноваций становятся важным источником инноваций гражданских. Схожую модель использует и Англия. За последние 5-7 лет доля расходов на военные исследования в общих затратах на НИОКР возросла здесь с 20-25 до 50%.

Японская модель также предполагает создание технологического приоритета, но при этом упор делается на конкретные технологии. За последние 10 лет технология строительства больших танкеров была заменена в роли ведущей технологий изготовления роботов. Иными словами, на государственном уровне определяются технологические преимущества, которые должны быть достигнуты, и стимулируется их развитие с тем, чтобы затем переводить на новые технологии все народное хозяйство.

С усилением международных интеграционных процессов и выработкой согласованной экономической политики, свойственной общему экономическому пространству стран появляется новая возможность: разработка единой инновационной политики на уровне различных государств. Выработка единого антимонопольного законодательства; использование системы ускоренных амортизационных отчислений, которые по существу являются беспроцентными займами на приобретение новейшей техники; льготное налогообложение расходов на НИОКР; поощрение мелкого наукоемкого бизнеса; прямое финансирование предприятий для поощрения нововведений в областях новейших технологий; стимулирование сотрудничества университетской науки и компаний, производящих наукоемкую продукцию, - вот далеко не полный перечень атрибутов иннова-

ционной политики, открывающих по существу равные возможности для национальных предприятий в сфере инновационного бизнеса.

Согласованная на уровне различных государств инновационная политика находит логическое завершение в выработке координационных мероприятий, стимулирующих инновационный бизнес на уровне сообщества в целом. К их числу можно отнести принятие в 1985 г. Советом ЕС регламента о «европейском объединении по экономическим интересам» (ЕОЭИ). Регламент освобождает предприятия-члены ЕОЭИ от воздействия национальных законов, подчиняя их единым правилам сообщества и создавая, таким образом, благоприятные условия для укрепления хозяйственных и научно-технических связей между ними. Принятие плана «развития международной инфраструктуры нововведений и передачи технологии», действующего с конца 1985 г. - другой пример координации в сфере инновационной политики стран ЕС. Основной целью этого документа является ускорение и упрощение процессов воплощения результатов научных исследований в готовых продуктах на национальном и наднациональном уровне, а также содействие распространению инноваций в сообществе. Один из разделов плана - кооперация между странами в области инноваций - предусматривает создание «консультационных служб по передаче технологии и управлению инновациями» – специфической инфраструктуры по внедрению новшеств на региональном уровне. Второй раздел документа посвящен координации национальных инновационных усилий с целью повышения их эффективности и исключения дублирования работ в масштабах ЕС. Вопросы создания в ЕС системы передачи информации по нововведениям и технологии разработаны в третьем разделе плана, предусматривающем совершенствование патентной системы, унификацию технических стандартов. Четвертый раздел охватывает мероприятия по повышению инновационного потенциала менее развитых стран сообщества (Ирландия, Греция).

Обращение государств с традиционно развитыми рыночными отношениями к вопросам глобального, перспективного характера (имеются в виду тщательный анализ направлений технического развития и выбор приоритетных областей инновационной деятельности; анализ темпов развития инновационных процессов и склонности общества к иннова-

ционному предпринимательству; инициирование инновационных программ и т.д.) раскрывает основную причину государственного вмешательства в управление инновациями. Сосредоточивая внимание преимущественно на вопросах перспективного характера, государственные меры воздействия дополняют рыночные механизмы, оказывающие в основном лишь краткосрочное влияние на сферу инноваций. Рыночные ориентиры позволяют предприятиям учитывать сегодняшнюю экономическую ситуацию и вырабатывать определенные прогнозы, но только на ближайшее будущее. В этих условиях приоритет отдается инновационным процессам, которые обеспечивают высокий «частный эффект» - чаще всего максимум прибыли на вложенный акционерами капитал. При этом могут оказаться невостребованными инновационные идеи, заключающие в себе огромный «общественный эффект» (например, программа борьбы со СПИ-Дом) или потенциальный эффект в будущем (продукты и процессы завтрашнего дня). Вот эти идеи и призвана, главным образом, осуществлять современная инновационная политика промышленно развитых стран.

Отечественная система инноваций, по словам А.В. Ламанова, характеризуется как распадом старых отношений и отмиранием прежде эффективных подразделений, так и появлением новых сегментов и явлений. Конструктивные изменения заключаются в том, что:

- благодаря целенаправленной государственной политике в области регулирования инновационной деятельности произошли положительные инфраструктурные и правовые изменения, связанные с внедрением рыночных механизмов в инновационную сферу;

- в последние два года наметился рост инновационной активности в реальном секторе экономики. Этот рост повлек за собой инвестиции в сферу социально-организационного обеспечения инновационного бизнеса;

- фиксируются серьезные сдвиги в области коммерциализации технологий, чему способствовал рост управленческого профессионализма в инновационной сфере.

Правительству России в современных условиях развития необходимо безотлагательно определить и достаточно четко сформулировать действенную программу развития всего будущего инновационного комплекса. Она должна охватывать как отдельные производственные, исследо-

вательские, конструкторские, информационные единицы, их сочетания в рыночных структурах, так и органы государственного управления такими инновациями, которые неподвластны стихийным силам рыночного регулирования. При этом необходимо, в частности, стремиться к развитию международной структуры нововведений и системы передачи технологий, к созданию соответствующих консультационных служб, патентной системы, международных технических стандартов, усилению интеграции в инновационных процессах. И в этом смысле положительный опыт в области государственной инновационной политики в западных странах может оказаться очень полезным.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение понятия «инновационный процесс».
2. Какие вы можете выделить особенности инновационного процесса как объекта управления?
3. Охарактеризуйте роль государства в области поддержки инноваций в промышленно развитых странах.
4. Назовите меры (методы) воздействия государства в области инноваций. Раскройте их содержание.
5. Какие изменения в законодательной базе в нашей стране необходимы для успешного осуществления инноваций?
6. Какие инновационные процессы (проекты), существующие в промышленно развитых странах, являются, с вашей точки зрения, неприемлемыми для России и почему?

ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

2.1. Причины торможения инновационных процессов

Взаимодействие нововведения с организационной средой характеризуется проблемами двоякого рода: одни из них представляют собой неизбежные противоречия, объективно присущие современным инновационным процессам; другие относятся к числу решаемых, в принципе контролируемых. Обе группы проблем вызывают объективные и субъективные препятствия для инноваций.

Группу неизбежные проблем инноваций составляют следующие противоречия:

1. **Объем последствий.** Осуществление каждого нововведения вызывает вторичные производственные изменения, что увеличивает трудоемкость и даже может приводить к превышению полезной значимости исходного нововведения; к тому же некоторые из них оказываются неприемлемыми. Отсюда проистекает нарастание трудности осуществления инноваций, усиление риска и ответственности, что выражается в разных формах уклонения от нововведений, сопротивление им.

2. **Изменение и стабильность.** Особенность большинства инновационных процессов состоит в противоречии между конкретными изменениями и устойчивостью целого.

3. **«Старое – новое».** Спрос на новшества непрерывно давит на производство. Едва появившись новшество рискует быть вытеснено другим новшеством, которое тоже недолговечно. Моральное устаревание при физической новизне – один из парадоксов инноватики.

4. **«Сначала хуже».** Нововведения требуют повышенного напряжения организации, затрат сил, времени, средств на его освоение. Поэтому инновационный период разрушает какую-то сферу жизни организации. Но нововведения требуют потерь, которые затем восполняются теми преимуществами, к которым оно приводит.

Наряду с неизбежными проблемами нововведений существуют решаемые проблемы инноваций. Главная из них – дезинтегрированность ин-

новационных процессов. Заключение здесь противоречие проявляется: 1) в разрыве или недостаточности связей между стадиями нововведения; 2) в расхождении между целями-ориентациями участников нововведения; 3) в расхождении между целями и интересами участников и целями нововведений; 4) в неразвитости организационных структур, связывающих стадии и участников нововведений; 5) в развитии клиентной ориентации поставщиков новшеств, гибкого реагирования на спрос.

Дезинтеграция инновационных процессов проявляется также на межорганизационном уровне: расхождение между той ролью, которая отводится каждой организации, группе участников нововведения – с одной стороны, и той позицией, которую в соответствии со своими интересами и целями занимает в рамках заданной роли данная организация, группа – с другой стороны.

Объективные истоки антиинновационного поведения лежат в тех противоречиях, которые органически присущи нововведениям в организациях и которые невозможно отменить. Можно выделить следующие варианты отрицательных реакций на нововведения:

1. **«Это у нас уже есть».** Приводится пример какого-то действительного явления, факта, сходного с предлагаемым новшеством, и тогда инноватор должен доказывать значимость различий и обманчивость сходства. В этом случае судьба новшества может быть поставлена в зависимость от искусства полемики, а не от сущности продукта. Центр тяжести с самого нововведения переносится на борьбу аргументами за и против него.

2. **«У нас это не получится».** При этом перечисляется ряд особенностей, объективных условий, которые делают невозможным данное нововведение и которые якобы специфичны только для данного предприятия. Логика рассуждений в этом случае такова: новшество прогрессивно, но только не для нас.

3. **«Это не решает наших главных проблем».** Подчеркивается радикальность того или иного новшества, которое в целом не может решить главных проблем организации. Инноватор тогда оказывается предлагающим что-то несмелое, выглядит недостаточно активным проводником подлинного прогресса.

4. **«Это требует доработки».** У новшества выделяются имеющиеся недостатки, которых вообще не может не быть. И дальше предлагается эти недостатки преодолеть, новшество доработать, что может длиться бесконечно. А само новшество наделяется признаками незаконченного, недодуманного, а значит не готового к применению.

5. **«Здесь не все равноценно».** Делается ставка на отсечение некоторых деталей на основе любых соображений, отчего новшество становится как бы безобиднее по своему инновационному потенциалу, либо оказывается вообще бессмысленным, поскольку, будучи лишенным какого-то важного элемента, оно не реализуется, теряет свою ценность.

6. **«Есть и другие предложения».** Подразумевается реальная или не очень реальная альтернатива данному новшеству, выдвигаемая другими организациями или лицами. Инноватор становится в положение конкурента по отношению к другим лицам и должен решать проблемы не с теми, кто принимает решения, а с теми, кто предлагает что-то еще. Таким образом проблема нововведения переводится в сферу отношений с параллельными инноваторами.

7. **«Это преждевременно».** Идея расценивается как положительная, но организация якобы еще не готова к ее реализации, люди еще не созрели. Поэтому воплощение идеи переносится на неопределенное будущее. Таким образом нововведения откладываются надолго, если не навсегда.

Данные противоречия дополняются методами ограничения инновационного процесса в организациях. К таким методам относятся:

1. **Метод конкретизированных документов в государственном управлении.** Этот метод антиинновационной деятельности особенно распространен в административно-бюрократических структурах. Некоторые законы не имеют прямого действия, их применение требует уточняющих инструкций. В инструкциях очень часто бывают сильные искажения смысла того, что говорилось в первоначальном документе при формулировании нововведения. Они ограничивают масштабы нововведения, их авторами являются носители антиинновационного поведения.

2. **Метод кусочного внедрения.** Под видом поэтапности освоения какого-то новшества используется один его элемент. При этом другие элементы замораживаются. В такой ситуации нововведение часто теряет

смысл. Ведь изобретение, как правило, целостно и при вырывании одного элемента из целостного «контекста» оно перестает быть самим собой.

3. Метод вечного эксперимента. Многие управленческие, организаторские, экономические нововведения требуют апробации на каком-то отдельном объекте с тем, чтобы выяснить, при каких условиях это новшество может дать максимальный эффект, что в нем надо изменить и т.д. Но иногда такой эксперимент затягивается. Лица, не желающие распространения этого новшества, сознательно делают это. Находя все новые и новые поводы для экспериментов, апробаций и проверок.

4. Метод отчетного внедрения. Нередко бывает, что организация берется за какую-либо новую услугу своим клиентам, но у ее работников не хватает умения, желания освоить новшество по-настоящему. Однако в рекламе она заявляет о нем, как о состоявшемся нововведении. В отчетном внедрении очень важно иметь в виду, что какой-то элемент новшества реализован, и на этом основании предприятие попадает в категорию достигших результата.

5. Метод параллельного внедрения. Это ситуацию, когда старое не заменяется новым, а продолжает существовать одновременно с ним. Например, фирма переходит на новую информационную технологию. Работники осваивают ее неохотно, уклоняются от использования. В каком-то отделе кто-то уже работает по новой технологии, а кто-то еще нет. Старое остается «в параллели» с новым.

Отдельно рассматривают социальные и экономические причины антиинновационного поведения. Нужно отметить, что все противники нововведений заинтересованы в сохранении существующего положения. Даже в кризисе, в войне оказываются заинтересованы большие группы людей, которые только в этих условиях могут достигать своих целей.

К экономическим причинам торможения новшеств относят, во-первых, дешевизну рабочей силы в стране. Очень дешевый рабочий труд слишком дорого заменять требующей больших затрат техникой. Во-вторых, отсутствие связи доходов населения с качеством труда. Мотивировать персонал на конечный продукт, на потребности клиента – довольно трудная задача для любой формы собственности. И, в-третьих, рыночные отношения, при которых способность к нововведениям становится для од-

них людей – фактором выживания, а для других – фактором процветания, а неспособность к ним – фактором банкротства. Следовательно, рыночные отношения одновременно являются условием развития инноваций в стране. Развитие же инновационного рынка требует инвестиций, своего маркетинга, поиска специфического сектора рынка.

В целом одна из особенностей современных инноваций в России: «три шага вперед, два шага назад». Другими словами, многие ценные нововведения предпринимаются сильным рывком на старте (в многообещающих решениях), но затем из-за сильного сопротивления и отсутствия активной поддержки в массах постепенно выдыхаются, сохраняя лишь незначительных отпечаток первоначального потенциала. Среди причин неудач можно выделить такие, как недооценка проблемы выбора социальной базы для каждого нововведения, ошибки в его определении применительно к конкретным случаям (например, антиалкогольная компания 1985г.). Кроме этого, данные неутешительные процессы в системе современного управления подкрепляются наивной верой руководителей в силу постановлений.

Но главный препон инновациям – не косность массового сознания, а рост бюрократических элементов (чиновников). В бюрократической структуре существует и своего рода «кратократия» (по выражению В.И. Антонюка), для которой сам факт удержания власти выше экономических преимуществ, самоцель. Основная ошибка российского управленческого мышления: «возникла проблема – создадим организацию». При этом формируются не механизмы, а новые, зачастую бесполезные, органы управления.

К субъективным причинам торможения инноваций относят различные психические реакции, настроения, чувства, которые испытывают люди, встречаясь с каким-то нововведением. Выделяют следующие психологические причины, тормозящие инновационные процессы в организациях:

1. Неразвитые мотивации на достижение. Они заданы культурой. Суть их в том, что ориентация на достижение успеха слабее, чем ориентация на избегание неудач. Следовательно, необходимо учитывать индивидуальные различия между людьми.

2. **Эффект ИНЗ**, что означает «изобретено не здесь». Это важно учитывать, потому что новшество, которое выработано самим коллективом, всегда идет быстрее, лучше, чем привнесенное откуда-то. Нововведение, пережитое его создателями еще при зарождении, имеет больше шансов на реализацию. Но здесь есть одна особенность – возникает некоторое чувство конкурентности или состязательности между тем, кто разрабатывает новшество здесь, и тем, кто сделал то же самое на стороне. Отсюда возникают конфликты между самими профессионалами. Бывает, что человек, не работающий в данной отрасли, вдруг делает какое-то изобретение, которое потом профессионалы этой отрасли отвергают.

3. **«Проще купить за границей»**. Это бывает и обоснованное недоверие к отечественной технике, технологии, квалификации в ряде отраслей, которое вызвано разочарованием при реальном сопоставлении преимуществ местной и зарубежной продукции. Но это становится массовым предрассудком, ослабляющим инновационный потенциал, когда реальные возможности местного производства оказываются выше ожидаемых.

Однако главной субъективной причиной торможения инноваций является общая инерционность организации. Изменения затрагивают человеческие отношения, стиль, ритм трудовой жизни, усиливают напряжение. Организационные нововведения являются самыми дешевыми с финансовой точки зрения, но они имеют дело с самой консервативной сферой организационной действительности – характерами, привычками, ценностями. Структурные изменения в организации могут приводить к отрицательным последствиям – стрессам, конфликтам, потере стабильности. Необеспеченность перехода к новому, отсутствие социальных технологий способствуют инерционности. Данная проблема усугубляется тем фактом, что в стране нет еще развитых традиций, методов, профессий, которые бы обслуживали новое.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие неизбежные и решаемые противоречия объективно присущи современным инновационным процессам?
2. Охарактеризуйте варианты отрицательных реакций на нововведения в организации.

3. Назовите методы ограничения инновационного процесса в организациях.
4. Какие существуют социальные и экономические причины антиинновационного поведения?
5. Раскройте субъективные причины торможения инноваций в организациях.

2.2. Реклама в инновационном процессе

Реклама играет в профессиональной деятельности социального работника - инноватора значительную роль. Реклама прежде всего стимулирует спрос на предлагаемые товары и услуги в социальной сфере. Положительной стороной рекламы является то, что она может привлечь большой и географически разбросанный рынок. Отрицательная сторона состоит в том, что поскольку все рекламные послания стандартизированы, им не хватает гибкости. Их трудно приспособить к нуждам и особенностям клиентов.

Выделяют следующие *виды рекламы*: 1) реклама по телевидению; 2) реклама в периодической прессе; 3) реклама по радио; 4) реклама по почте; 5) реклама на транспорте; 6) внешняя реклама (рекламные щиты); 7) реклама на товарах народного потребления.

Разработка плана рекламы включает в себя несколько этапов:

1. Установление целей. Цели рекламы могут быть подразделены на связанные со спросом и с образом (см. Табл. 2.).

2. Установление ответственности. Социальная организация может использовать собственное рекламное подразделение или внешнее рекламное агентство.

3. Определение детального бюджета рекламы. Следует определить ассигнования по видам рекламы. В процессе разработки бюджета следует учитывать ряд моментов. Каковы издержки различных альтернатив? Сколько раз нужно повторить рекламу, чтобы она стала эффективной? Какова должна быть реакция организации в период спада? Какова стоимость создания рекламного объявления?

Табл. 2.

Виды целей	Иллюстрации
Ориентирование на спрос	
Информация	Создать знание о новом товаре или услуге на целевом рынке; Ознакомить клиентов с новым расписанием работы центра; Сократить время, затрачиваемое специалистами социальной работы на основные вопросы.
Убеждение	Достичь предпочтения товара или услуги; Увеличить посещаемость центров.
Напоминание	Стабилизировать предложение товара или услуги; Поддерживать узнаваемость образа.
Ориентирование на образ	
Отраслевые	Разработать и поддерживать благоприятный образ отрасли; Создать общий спрос на товар или услугу.
Корпоративные	Разработать образ центра и поддерживать избирательный спрос.

4. Разработка рекламной темы, общей для всей организации. Ориентация на товар или услугу заставляет обращать внимание именно на их свойства. Ориентация на потребителя – клиента социальной службы – выводит на первое место выгодность или преимущества товара или услуги для клиента, а не их свойства.

5. Выбор средств рекламы. При этом следует учитывать следующее:

- Стоимость рекламы можно оценивать двояко. Во-первых определяются общие расходы на ту или иную услугу, во-вторых, стоимость на одного клиента.

- Бесплезная аудитория – та ее часть, которая не является целевым рынком организации. В силу того, что средства информации ориентируются на массовые аудитории, это существенный фактор в рекламе.

- Охват характеризует число зрителей, слушателей или читателей аудитории. Для радио и телевидения это общее число людей, которые сталкиваются с рекламным объявлением. Для печати охват включает тираж и степень передачи.

- Частота определяет, как часто может быть использовано то или иное средство рекламы. Она является наибольшей для газет, радио и телевидения, где объявления могут быть ежедневно. Наименьшую частоту имеют справочники, наружная реклама и журналы.

- Устойчивость послания показывает, как часто данное рекламное объявление попадает на глаза и насколько долго оно запоминается. Большое число людей видит наружную рекламу, объявления на дорогах.

- Степень воздействия представляет собой способность стимулировать потребителей. Часто она наиболее высока у телевидения.

- Заполненность характеризует число рекламных объявлений, содержащихся в одной программе, издании.

- Срок представления – это период, который требуется информационному источнику для размещения рекламы. Он является наименьшим для газет и наибольшим для журналов.

6. Создание рекламных объявлений связано с четырьмя основными решениями.

- Должно быть определено содержание послания. Решение содержит выбор цвета и иллюстраций, размера, источника и использования символов.

- Должен быть определен график работы. Он должен учитывать время на подготовку текста и изображений исходя из сроков представления в выбранном источнике.

- Следует определить место объявлений в передаче или печатном издании. Мужчины чаще читают спортивный раздел, женщины – разделы с информацией о культурной жизни, питании, рецептах. Реклама днем ориентирована на пенсионеров и неработающих инвалидов.

- Организация должна определить число используемых вариантов базового послания. Оно зависит от частоты презентации и качества рекламного объявления.

7. Определение срока выхода рекламы требует двух основных решений: сколько раз данное объявление будет показано и в какое время года это делать. При первом случае нужно увязывать знание аудитории с раздраженностью, которая возникает, если демонстрировать рекламу много раз в течение короткого времени. Во втором случае организация определяет, осуществлять ли рекламу на протяжении всего года или в течение концентрированных периодов времени.

К принципам рекламы относятся следующие:

- доступность тем слоям населения, к которым направлена деятельность службы;
- регулярность, но не навязчивость;
- наглядность – реклама должна включать в себя не только сообщение о работе службы, но и содержать конкретные указания о ее местонахождении;
- комплексность – сочетание нескольких видов рекламы.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие виды рекламы могут быть использованы в инновационном процессе?
2. Дайте полную характеристику этапов разработки плана рекламы.
3. Назовите основные принципы рекламы.

2.3. Консультант по управлению инновациями как создатель социальных технологий

Нововведения, инновационные процессы имеют свою социальную базу, своих носителей. Речь идет о социально активном элементе общества, который своей инициативностью вносит в нашу действительность конструктивную новизну. Инициаторы новых идей – ценнейшее достояние страны.

С инноваторами надо работать как со специфической социальной категорией, занимающей в общественном развитии особое место и имеющей собственную структуру, психологию, потребности.

Работать с инновационными кадрами должен консультант по управлению инновациями – управленец, который владеет технологиями перевода организаций из исходного положения в желаемое. Консультант по управлению инновациями (инновационный менеджер) способствует продвижению инновационного процесса, старается прогнозировать возможные катаклизмы и пути их преодоления. Для рыночной экономики характерна конкуренция самостоятельных фирм, заинтересованных в обновлении продукции, наличие рынка нововведений, конкурирующих друг с другом. Поэтому существует рыночный отбор нововведений, в котором

участвует консультант по управлению инновациями. Консультант может действовать в различных организационных структурах (академии наук, вузы, научные общества, исследовательские организации, конструкторские бюро и др.), выполняя функции создания творческих коллективов, поиска и распространения новшеств, формирование портфеля заказов на научные исследования и разработки. Он управляет научными коллективами, занимается координацией научных исследований и должен обладать качествами традиционного менеджера-управленца и ученого исследователя, способного оценить эффективность нововведений.

Имея дело с персоналом, коллективами, консультант разрабатывает социальные технологии. Под этим понимаются:

- деятельность, направленная на преобразование другой деятельности;
- ряд последовательно применяемых методов анализа и воздействия на поведение участников клиентской организации.

Применяющиеся сегодня в практике управленческого консультирования социальные технологии можно разделить на три основные группы:

1) «кабинетные» технологии, когда консультант по готовым схемам обрабатывает документацию, информационные потоки и т.п., предлагая клиенту разработанные на основе этого рекомендации;

2) «лабораторные» технологии – искусственно создаваемые временные условия взаимодействия участников клиентской организации и консультанта с целью выявления или решения проблем (например, групповая работа, практические деловые игры);

3) «полевые» технологии, применяемые консультантом в реальных условиях функционирующей организации для получения информации в отделах или для помощи в реализации найденных решений.

Перечисленные технологии также можно разделить на две группы:

1) операционные технологии, которые вводятся на время в организацию для инициирования там необходимых процессов, а затем прекращают действие (например, социально-психологический тренинг, опросники, игровые приемы и т.д.);

2) передаваемые технологии, которые, будучи продемонстрированы консультантом, могут быть освоены работниками клиентской организации

и использованы или без участия консультанта (например, анализ качества решений, мозговая атака, рефлексивные приемы и т.д.).

Применение социальных технологий в «лабораторных» и «полевых» условиях, т.е. при прямом взаимодействии с персоналом на объекте, требует постоянной адаптации технологий к бесконечному разнообразию ситуаций. Поэтому социальные технологии в практике управленческого консультирования не могут быть законченными, формализованными полностью и включают искусство консультанта (опыт, интуицию, личностные качества). Поэтому социальные технологии такого типа труднее осваиваются с помощью литературы или аудиторного обучения и легче при участии или включенном наблюдении, в ходе технологического сотрудничества в рабочем режиме на объекте.

Структура консультационной деятельности включает в себя три основные стадии: 1) оргдиагностики; 2) выработки решений; 3) реализационных процессов.

Организационная диагностика является формой социальной технологии производства проблемной ситуации. В ней присутствует конструктивное начало. Это означает, что ее задача заключается не только в выявлении, оценке, классификации и группировке проблем, но и в определении основных направлений развития организации. В ходе консультационной деятельности осуществляется общая оргдиагностика, которая включает также анализ распорядительной документации, материалов совещаний и т.п.

Посредством оргдиагностики консультант углубляет также знания о позиционности в организации на базе всей собранной информации ставит задачи на следующую стадию управленческого консультирования.

Под позиционностью понимается социальное отношение, которое проявляется в различии интересов, целей людей, взаимодействующих в решении общей проблемы. Иначе говоря, позиционность есть разделение коллектива, источником которого является осознание взаимных противоположностей. Позиционность имеет место только в ситуациях сравнения или конкуренции.

Позиционный конфликт характеризуют отношения, органически присущие организации как социальному образованию, либо какому-то ти-

пу организации. Позиционный конфликт – это вид контролируемого межцелевого напряжения, связанного с противопоставлением параллельных целей на одной горизонтали. Например, конструктор ↔ технолог (проектировщик ↔ реализатор), прокурор ↔ адвокат и т.п. Такой конфликт продуктивен, если он не насыщается дополнительным психологическим содержанием, т.е. не перерастает в конфликт межличностный.

Наряду с позиционным конфликтом позиционность может возникать и ситуационно, как следствие обострения противоречий между социально-психологическими группами (возрастными, клановыми и т.д.).

Выявление позиционных групп и составление карты позиционности организации является одной из задач консультанта во время проведения организационной диагностики для использования ее на следующей стадии управленческого консультирования – в процессе выработки решений.

Существует несколько методов выработки решений.

Один из них – деловая игра. Она представляет собой метод интенсивного группового поиска эффективных решений в ситуациях, когда традиционные методы выработки решений (сбор предложений, совещания, конференции и т.д.) не дают требуемого эффекта.

В ходе практической деловой игры на основании ряда методологически обоснованных процедур (обмена представлениями о состоянии организации и ее перспективах, выработанных каждой из позиционных групп, анализа ситуации и проблематики) строится концепция развития организации, которая находит отражение в проекте преобразований.

Эффективность применения метода практической деловой игры для выработки решений объясняется четырьмя главными факторами:

1) эффект форума, т.е. особая многосторонняя и неранговая представительность участников, не совпадающая с принятыми принципами формирования состава участников совещаний;

2) эффект резиденциальности, т.е. объединение участников общим, относительно изолированным местом жизни и работы (обычно за городом), где жилые и рабочие помещения находятся в одном здании или рядом. Это мобилизует временные резервы игры, продлевает ее за рамки рабочего дня, дает возможность внеигрового общения;

3) эффект обмена, т.е. демонстрация и осознание работниками своих позиций, целей и мотивов друг друга;

4) эффект игротехники, т.е. активизирующее и направляющее воздействие методического аппарата – организаторов групповой работы и руководителя игры.

Эффективность игрового подхода заключается и в получении многократного результата, в том числе:

- разработке конкретных рекомендаций по решению актуальной задачи;

- выработке у участников игры навыков сотрудничества и коллективного решения общих проблем;

- ролевом развитии участников, повышении их способности к более инициативному выполнению своих, а также принятию на себя новых функций;

- преодолении доигровой позиционности и создание другой, основанной на внутриигровой конкуренции.

Позиционный анализ, проведенный консультантом в ходе диагностики составляет основу для подбора участников игры и в значительной степени определяет ее структуру.

В первый игровой день консультант работает в моногруппах (позиционных группах), сформированных на базе «карты позиционности» организации. В каждой из групп консультантами проводится анализ ситуации, рассмотрение проблем и выработка проектов изменений в организациях (микроцикл игры). Затем на основе выработанных проектов, в ходе общего обсуждения происходит обмен позиционными решениями между группами.

Цель первого дня представляется достигнутой в случае осознания игроками неполноценности своего проекта, выработанного с узкогрупповых позиций, а также тупиковости подобного подхода к выработке решений в целом.

Со второго дня и до конца игры на основе перегруппировки игроков и создания так называемых полигрупп, в которых представлены участники всех моногрупп, в ходе групповой работы, а также совместных обсуждений, преодолевается внешняя, организационная позиционность и создается

новая, игровая. Примером социальной технологии, используемой в управленческом консультировании, является групповая работа. В общем виде она представляет собой организованный специалистом коллективный анализ проблем и работу их решений.

Исходным моментом в управленческом консультировании служит группообразование, которое включает:

- подбор состава группы в зависимости от характера задачи;
- организацию общения в группе с целью самопроявления в ней каждого участника (через принятие ролей, социально-психологический тренинг и т.д.);
- интеграцию участников посредством обмена позиционностью, информацией, в том числе связанной со спецификой профессиональной деятельности каждого.

Наряду с этим в групповую работу включаются также эвристические методы активизации коллективного мышления, например, синектика. «активные паузы», принятие точки зрения другого, обращение к опыту аналогичных проблем и задач, к воображаемым ситуациям, мозговая атака, введение консультантом собственных идей, периодическая саморефлексия групп и т.д.

Используются и такие игровые приемы групповой работы, как условный обмен ролями, элементы состязательности, занимательности и т.д.

Третья стадия управленческого консультирования – реализационные процессы, т.е. осуществление решения, выработанного на предыдущей стадии (руководитель обычно активно участвует в выработке решения).

Только реализационная стадия дает подлинное завершение всего процесса управленческого консультирования, способствует фактическим изменениям в деятельности организации, ее коллектива.

Однако игра – лабораторное образование. В ней отменяются многие нормы, действующие в реальных организациях, вводятся собственные правила. Она лишь частично воспроизводит жизнь организации. Поэтому возникает проблема перевода полученного решения из искусственной среды в естественную. В этом случае возникают два барьера: по линии «результат – организация» и по линии «участники игры – остальной коллектив».

Результат игры обычно завышен по отношению к возможностям организации. Это одно из свойств игровой субкультуры. Расшатывание стереотипов и психологический подъем в игре нередко приводят к предпочтению радикальности перед реализуемостью. Отсюда проистекает угроза стабильности организации, ее равновесию, а следовательно реакция отторжения принятого решения.

В той или иной мере результат существует в организации как ее системный элемент. Его будущее может решаться как через исключение, так и через взаимоадаптацию, т.е. преодоление его новизны.

Не участвовавшее в игре большинство сотрудников организации воспринимает новшество (в качестве новшества выступает результат игры, т.е. проект организационных преобразований) и его носителей отчужденно по следующим причинам:

1. Неучаствовавшему большинству не виден путь развития участников игры к полученному результату, который поэтому не кажется бесспорным. Кроме того, невключенность в процесс выработки проекта порождает известный психологический барьер в отношении к новшеству.

2. Позиционный анализ на диагностической стадии может не выявить некоторые виды позиционности в коллективе, которые в игре оказались непредставленными, а, следовательно, чей-то интерес не был включен в выработку общего решения.

3. На позиции участвующего меньшинства в реализации выработанных решений сказывается ослабление идентификации с организацией, которое достигается во время игры.

4. Загруженность текущей работой не дает возможности персоналу организации (как участвовавшим, так и не участвовавшим в ней) в необходимой степени сосредоточиться на освоении новшества.

Перевод результата игры в реальную деятельность в организации возможен с помощью специальных технологий. Эти технологии не могут быть типизированы или переданы на использование руководителям или другим работникам организации. Их содержанию и использованию свойственна высокая степень ситуативности, реактивности. Все это делает необходимым участие в реализационных процессах консультанта, который выступает как агент изменений, так как:

- получает деловое признание, становится объектом ожиданий со стороны руководителей и других работников;
- имеет возможность активно воздействовать на процессы инноваций;
- имеет специфическую свободу поведения в организации, ему доступно передвижение сквозь организационные границы, избегание должностных различий, образование новых структур (рабочих групп).

В случае успешной работы складывается образ консультанта как «своего человека», позитивное восприятие его, что усиливает его интегративные и развивающие возможности.

Первая из целей консультанта – обеспечить перенос найденного результата из лабораторных условий в реальные. Например, создать особую экспертную группу, которая будет являться ответственной за реализацию достигнутого в ходе игры результата. Или разработать программу реализации полученного результата с учетом прогноза способствующих и препятствующих факторов.

Консультант может прибегнуть и к использованию метода «узкой базы», что в инноватике означает пошаговое расширение состава участников, развитие результата в реальной организации, вовлечение в этот процесс не только большего числа работников, но и новых групп персонала, начиная с наиболее склонных к принятию новшества.

При этом критериями эффективности управленческого консультирования будут являться: во-первых, ощущение регулируемости нововведений, и, во-вторых, само обращение клиентной организации к помощи консультанта.

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные направления деятельности консультанта по управлению инновациями.
2. Что понимается под «социальной технологией»? Какие группы социальных технологий существуют?
3. Какова структура консультационной деятельности? Охарактеризуйте стадии управленческого консультирования.

4. Объясните сущность понятий «позиционность» и «позиционный конфликт».
5. От каких характеристик зависит эффективность применения метода практической деловой игры для выработки решений?

2.4. Управление инновационными процессами

Опытные руководители уделяют большое внимание подготовке членов организации к предстоящим нововведениям. Важность данного процесса объясняется большим количеством социально-экономических противоречий, которые снижают эффективность управления инновациями как в отдельной организации, так и в обществе в целом.

Выделяют следующие социально-экономические противоречия:

1. Противоречия между устойчивостью и адаптацией:

- между стремлением к стабильности и необходимостью перестройки;
- старой культурой и новой функцией;
- старыми, привычными, рутинными приемами, методами, взглядами и новыми;
- пассивностью и активностью;
- консервативностью и динамичным предпринимательством;
- краткосрочной заинтересованностью и долгосрочной целесообразностью.

2. Противоречия между частью и целым:

- между индивидуальным и общественным трудом;
- индивидуально обусловленными и общественно приемлемыми затратами;
- личной и общественной заинтересованностью;
- интересами предприятия и государства;
- субъективным и объективным;
- самостоятельностью и централизацией;
- конкуренцией и сотрудничеством;
- двумя функциями.

3. Перебои фантазии или бессильная напористость умственного тру-

да:

- противоречие между идеей и ее осуществлением;
- предложенным и привычными в обществе шаблонами;
- намерением и поступком;
- мощностью действия и его последствием;
- талантом и посредственностью.

4. Функциональные перебои:

- противоречие между целью и результатом;
- желанием и возможностями;
- личной и организационной заинтересованностью;
- системой и ее окружением;
- сознанием человека и изменившимися объективными условиями;
- производством и потреблением;
- спросом и предложением;
- накоплением и потреблением.

Исходя из этих противоречий процесс подготовки организации к предстоящим нововведениям в ней включает:

- аргументированное объяснение о пользе новшества;
- характеристику тех конечных продуктов, которые будут получены благодаря новшеству;
- изучение мнения работников организации для выявления удельного веса сторонников и противников новшества;
- публичную защиту новшества;
- анализ результатов обсуждения, внесение коррекции в план внедрения;
- утверждение плана внедрения.

Так, в западных странах существуют специалисты по внедрению новой техники. Они разрабатывают хитроумные планы и приемы по вовлечению членов организации в нововведения. Расписываются даже целые «социодрамы» как сценарий для поведения представителей фирм, торгующих техническими новинками.

Например, в назначенный заказчиком срок прибывает на завод машина с новым прибором в одном экземпляре, для пробы. Но шофер извиняется, объясняет: инженер по установке вдруг внезапно заболел (уволлил-

ся, женился и т.д.). Фирма сожалеет, но, может быть, у вас здесь найдется кто-нибудь, кто поможет установить этот аппарат. Обычно отвечают, что нужно позвать нашего сотрудника, который любит поработать с новинками. Приходит работник и начинает изучать, разбирать-собирать, монтировать, устанавливать прибор. Так фирма-поставщик заинтересовала своей новинкой уже одного сотрудника, который может отрекомендовать ее своему начальству, а оно закажет теперь крупную партию таких приборов.

Таким образом, лучший способ убедить в преимуществах нового – это практически показать, что с ним будет лучше, чем до него. Но при этом всегда есть некий начальный момент «настройки» сознания на требуемую «волну», появление первого внимания и интереса. Эта первичная установка сознания на принятие или непринятие нового неодинакова у разных категорий работников. Так, например, молодежь более склонна к изменениям, чем пожилые; зависит это и от уровня и характера образования; замечено, что новички охотнее включаются в перемены в сравнении с работающими давно сотрудниками. Кроме того, каждый коллектив имеет и свои собственные особенности, которых нет у другого коллектива. Поэтому без обследования психологических характеристик каждого конкретного объекта внедрения (предприятия, учреждения) нельзя обойтись.

Руководители должны уметь прогнозировать возможные и невозможные изменения, которые нововведение вызовет в коллективе. Иначе говоря, определить ту социальную цену, которую следует или не следует заплатить за данное нововведение. Некоторые проектные решения могут быть признаны неприемлемыми с точки зрения основных проблем нашего общества. Например, если высвобождающихся работников оказывается невозможным трудоустроить. Или когда слишком возрастает монотонность, бессодержательность труда.

Поэтому в современных условиях возрастает роль эксперта – консультанта по управлению инновациями – способного оценить, насколько могут сработаться между собой конкретные элементы системы и конкретные работники. Кроме этого, важно своевременно заниматься подготовкой и повышением квалификации персонала организации.

Зарубежный и отечественный опыт показывает, что действие различных факторов торможения инноваций можно ослабить, разработав посто-

янно действующий механизм стимулирования творчества работников, содействующий созданию новых методов, средств, разработке новых идей по решению имеющихся проблем. В этом механизме можно вычлениить следующие элементы:

- создание условий для поддержки творческой атмосферы в организации;
- поддержка инновационной деятельности молодых работников;
- регулярное проведение конкурсов новаций;
- материальная и моральная поддержка творческих работников (учреждение государственных званий, премий, направление на стажировку в зарубежные центры и т.д.).

Преодоление сопротивления инновациям требует осуществления двух групп мероприятий. Во-первых, политических - определение культурной ориентации различных групп персонала на основе их отношения к нововведениям, создание опорных точек внедрения новой стратегии, ограничение влияния на принятие решений со стороны групп, не восприимчивых к нововведениям. Во-вторых, системных - формирование переходной структуры предприятий, решающей задачи по внедрению нововведений без помех для оперативной деятельности и наоборот.

При хорошей восприимчивости персоналом нововведений на малых и средних предприятиях, имеющих широкий профиль внешних задач, можно последовательно адаптировать старую структуру и накладывать на нее новые проектные единицы, ответственные за внедрение новой стратегии. Такие структуры оказываются близкими к так называемым сетевым. Однако принимая во внимание отечественную управленческую культуру с ее стереотипами жесткого использования власти и четкой иерархичности, добиться их эффективности практически невозможно. Либо происходит разрушение старых, как-то функционирующих систем, либо, что бывает наиболее часто, текучка и необходимость получения немедленных результатов оперативной работы поглощают все рабочее время сотрудников. Тем не менее при малых кадровых ресурсах альтернативы «пересечению» нового и старого может не оказаться.

В ситуации же со слабым восприятием персоналом нововведений и при значительных масштабах предприятия требуется использовать вариан-

ты так называемой двойной структуры, когда внедрение новой стратегии, насколько это возможно, отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет управляющим обеспечить поддержку нововведениям в подразделениях, которые заняты их реализацией, и жестко использовать властные полномочия для быстрого проведения необходимых решений. При этом может произойти разрушение традиционно сложившейся последовательности прохождения команд и ее замена непосредственными быстрыми контактами руководителя с исполнителями, минуя некоторые уровни иерархии.

Необходимо также на государственном уровне разработать механизмы управления инновациями, которые бы способствовали повышению эффективности данного процесса (см. Табл. 3.).

Табл. 3.

**Основные положения эффективного управления инновациями
на государственном уровне**

Участок	Примеры возможных пунктов воздействия
1. Планирование	Системный анализ; долгосрочное планирование, направленное на инновационные модели; охват вниманием всего инновационного процесса; формирование централизованных проектов инновационного развития; государственные заказы.
2. Кредитно-финансовые инструменты	Кредиты, финансирование, субсидирование, обеспечение средствами; услуги, дотации, ценовая политика, компенсация убытков; центры содействия инновационному развитию; защита отечественных инноваций; быстрое размещение средств.
3. Стимулирование и правовой порядок	Нормативное регулирование прибыли; повышение или снижение личной заинтересованности; гармонизация интересов объединения, предприятия и личных интересов; стипендии; моральное признание инновации; создание «инновационного климата». Системы регулирования здравоохранительной, трудовой, технической, финансовой сфер; разработка стандартов; контроль качества; договорная дисциплина; судебная практика.
4. Организация	Содействие созданию объединений; образование организационных единиц, необходимых с точки зрения передачи технологий; содействие отбору руководителей с хорошими деловыми качествами; повышение степени самостоятельности предприятия; контроль гибкости структуры предприятия; учет социально-психологических факторов; маркетинговый образ мышления; выявление противоречий и формирование механизмов их преодоления.

	<p>Содействие деятельности информационных сетей и информационных центров; патентный банк; библиотеки, специальная пресса, банки данных, радио, телевидение.</p> <p>Обращение информации; статистические услуги; выставки, ярмарки; консультационные услуги; объявления, реклама.</p> <p>Стремление к диалогу, консенсусу.</p> <p>Подключение общественных организаций.</p> <p>Маркетинговые услуги; управленческая поддержка; организация инновационного процесса; втягивание зарубежных партнеров в кооперацию; создание внутреннего лицензионного рынка и торговли; лицензионный импорт; помощь со стороны дипломатических и прочих служб за рубежом.</p>
5. Образование, просвещение	<p>Всеобщее образование; повышение культурного уровня; модернизация среднего образования; подготовка менеджеров; университетское «инновационно-центрическое» образование; система повышения квалификации; подготовка руководителей; воспитание дисциплины, любви к порядку, гражданского поведения.</p>
6. Научно-техническая деятельность	<p>Фундаментальные и прикладные исследования; активное участие научно-исследовательских лабораторий в инновационном процессе; инициативность; организация; передача технологий.</p> <p>Содействие закупкам лицензий; дальнейшее развитие закупленной технологии; опытное производство; «инновационно-центрический» подход к научно-исследовательской деятельности; пропаганда передового опыта.</p> <p>Международное сотрудничество.</p> <p>Образование мастерских и лабораторий типа «Сделай сам».</p>

Сегодня практически нет ни одной сферы в обществе, которая в той или иной мере не была охвачена инновационными процессами. Поэтому знание теоретических и практических вопросов, связанных с инновациями, в том числе социальными, имеет большое значение для повышения эффективности социальной работы.

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные социально-экономические противоречия, которые снижают эффективность управления инновациями.
2. Какие стадии включает процесс подготовки организации к предстоящим нововведениям?

3. Что включает механизм стимулирования творчества работников? Почему организации важно правильно разработать подобный механизм?
4. Что может непосредственно сделать социальный работник в организации инновационной деятельности. Если не может, почему? Если может, то как?
5. Раскройте основные положения эффективного управления инновациями на государственном уровне.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бетехтина Е., Пойсик М. Мировая практика формирования научно-технической политики. – Кишинев, 1990.
2. Блинов Н.М., Усманов Б.Ф. Генерирование и оценка идей по совершенствованию деятельности региональных органов: Методические рекомендации к инновационной игре. – М., 1996.
3. Гордиенко А.А. Наука и инновационное предпринимательство в современном обществе. Социокультурный подход. - Новосибирск, 2000.
4. Дмитриев А., Усманов Б., Шелейкова Н. Социальные инновации: сущность, практика. - М., 1992.
5. Дудченко В.С. Инновационные игры. Практика, методология, теория. – Таллин, 1989.
6. Дудченко В. С. Инновационные принципы анализа и разрешения конкретных ситуации на производстве //Проблемы управленческих нововведений и хозяйственного экспериментирования. Ч II. - Таллин, 1981.
7. Дудченко В.С. Основы инновационной методологии. - М., 1996.
8. Ефимов В. М., Комаров В. Ф. Введение в управленческие имитационные игры. - М., 1980.
9. Инновационные процессы в малом предпринимательстве. Отчет по результатам исследования. - М., 2000.
10. Ламанов А.В. Вынужденный монополизм или особенности российской инноватики // Экономические стратегии, 2001.- №4.- С.52-56.
11. Ламанов А.В. Инновационный процесс в новых рыночных условиях: от однолинейных к многомерным моделям //Актуальные проблемы современной науки, 2001. - №1.- С.67-69.
12. Лапин Н И . Пригожин А И. «Социальные инновации» — новое направление в организационной психологии на Западе //Психологический журнал. - 1982. - № 5.
13. Лапин Н. И., Пригожин А. И. Факторы, способствующие и препятствующие эффективному осуществлению нововведений в организациях (программа описания отдельного случая нововведений) //Социальные факторы нововведений в организационных системах. - М. 1980.

14. Лапин Н.И., Пригожин А.И., Сазонов Б.В., Толстой В.С. Нововведения в организациях // Структура инновационного процесса. – М., 1981.
15. Леви В. Искусство быть другим. – М., 1981.
16. Мешков А.А. Основные направления исследования инновации в американской социологии. // СоцИс. - 1996. - № 5.
17. Перлаки И. Нововведения в организациях. /Пер. со словацк. – М., 1981.
18. Пригожин А.И. Организации: системы и люди. – М., 1983.
19. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (Социальные проблемы инноватики). - М, 1989.
20. Пригожин А.И. Перестройка: переходные процессы и механизмы. – М., 1990.
21. Пригожин А.И. Современная социология организаций. – М., 1995.
22. Программа инновационной игры. — Ярославль, 1982.
23. Проектирование развития учреждения социального обслуживания. – М., 1996.
24. Рокман Т.В. Системообразующие факторы инновационного производства. – Саратов, 1998
25. Рыбакова Н.А. Деловая игра «Как создать социально-педагогическую систему самореализации» (в помощь социальному педагогу-организатору) // Российский журнал социальной работы. - 1997. - № 1/5. - С. 140-143.
26. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. /Пер. с венг. – М., 1990.
27. Системный подход в социальной работе. - М., 1996.
28. Современные Соединенные Штаты Америки. - М., 1988.
29. Твист Б. Управление научно-техническими нововведениями. – М., 1989.
30. Трошин В.А. Нововведения как сфера бизнеса. – С-Пб., 1996.
31. Усманов Б.Ф. О содержании, структуре и опыте преподавания курса «социальная инновация» // Российский журнал социальной работы. - 1997. - № 1/5. - С. 136-140.
32. Усманов Б.Ф. Системный подход к организации инновационной деятельности в социальной работе // Системный подход в социальной работе: методологический семинар /Составитель-редактор В.В.Колков. – М., 1997., С. 47-50.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1.

Учебно-тематический план спецкурса «Социальные инновации»

Цели спецкурса:

- овладение знаниями по теории инновационных процессов;
- формирование представлений о факторах торможения инноваций на практике;
- формирование представлений о механизме стимулирования инновационной деятельности в социальной сфере.

Задачи спецкурса:

- сориентировать студентов для использования знаний по инновационным процессам на практике.
- сформировать у студентов научного интереса к проблемам инноватики.
- воспитать у будущих социальных работников качества, способствующие пониманию и восприятию нового в социальной сфере.
- ориентировать студентов на распространение новшеств, новых идей в социальной работе.

№	Наименование тем	Всего	Лек.	Сем.
1.	Понятие и классификация социальных инноваций	6 ч.	6 ч.	
2.	Инструкция к составлению проекта развития социального учреждения	2 ч.		2 ч.
3.	Источники, структура и особенности социальных инноваций	4 ч.	4 ч.	
4.	Инновационные процессы в зарубежных странах	4 ч.	4 ч.	
5.	Инновационный процесс и основные направления государственной инновационной политики в промышленно развитых странах	6 ч.	6 ч.	
6.	Причины торможения инновационных процессов	4 ч.	4 ч.	
7.	Реклама в инновационном процессе	2 ч.	2 ч.	
8.	Консультант по управлению инновациями как создатель социальных технологий	6 ч.	6 ч.	
9.	Деловая игра «Я – консультант декана факультета гуманитарных наук и социальных технологий»	4 ч.		4 ч.
10.	Управление инновационными процессами	6 ч.	4 ч.	
11.	Представление студентами индивидуальных проектов развития социальных учреждений	12 ч.		12 ч.
	ВСЕГО:	54 ч.	36 ч.	18 ч.

Деловая игра
«Я – консультант декана факультета гуманитарных наук
и социальных технологий»

Цели деловой игры:

1. Создать систему личного участия каждого студента в деятельности фГНиСТ;
2. Выявить социально активных студентов – генераторов новых идей;
3. Доказать нестатичность инновационного процесса, его постоянное стремление к саморазвитию.

Сценарий деловой игры:

Первый этап.

1. Оформление визитных карточек;
2. Вопрос преподавателя к студентам: «чего вы ждете от нашей совместной деятельности и от себя лично?» После того, как все участники высказались, сообщаются цели и задачи деловой игры.
3. Обсуждение проблемы: что значит создать новую систему личного участия каждого студента в деятельности фГНиСТ? Улучшить работу существующей?
4. Обсуждение вопроса: что нужно положить в основу, чтобы обеспечить жизнеспособность системы?

Примечание. В основе будет лежать та или иная прогрессивная идея, например, идея самореализации каждой личности, вовлеченной в деятельность вуза.

Возникает вопрос: если идея самореализации не нова, то в чем же будет выражаться новизна нашей идеи.

Все участники имеют возможность высказаться.

Примечание. Новизна нашего подхода состоит в том, что претворять эту идею будем мы, единственные в своей уникальности и неповторимости.

Второй этап.

1. Участники садятся в круг. Преподаватель раздает каждому по 5 карточек, на которых обозначены роли («лидер», «генератор идей», «методолог», «разработчик», «организатор») и просит: «Отдайте свою карточку тому из присутствующих, кто, по вашему мнению, более других способен выдвигать новые оригинальные идеи». Участник, собравший более других карточек, вписывает в свою визитную карточку слова «генератор идей».
2. Снова каждому раздается по одной карточке с просьбой отдать ее тому, кто более других присутствующих способен улавливать новое, принимать идеи других, обосновывать пути и способы достижения целей. Так определяется «методолог».

3. Предлагается отдать карточку тому, кто из присутствующих более других способен определять оптимальные пути и способы воплощения идеи, детально их проработать, создавать частные социальные технологии. Так определяется **«разработчик»** (их может быть несколько).
4. Предлагается отдать карточку участнику, способному учесть интересы всех, подобрать каждому дело по способностям и организовать труд всех в единой команде. Это **«организатор»**.
5. Предлагается отдать карточку участнику, больше других заинтересованному в реализации коллективно выработанной идеи, способному возглавить коллектив, совмещая все роли по их верхнему (более обобщенному) уровню. Это **«лидер»**.

Третий этап (индивидуальная работа).

Участникам раздаются листы бумаги. Ведущий говорит:

- Возьмите лист бумаги. В правом верхнем углу поставьте **«№ 1»**. Запишите фразу «По моему мнению, главные усилия коллектива создаваемой нами модели **«Я - консультант декана ФГНиСТ»** должны быть нацелены на...» Продолжите предложение. Отдайте свой листок **«лидеру»**.

- Снова возьмите лист бумаги, в правом верхнем углу напишите **«№ 2»**. Дайте три ответа на вопрос «Что хочу иметь лично я, участвуя в инновационной деятельности по созданию системы личного участия каждого студента в деятельности ФГНиСТ?»

1...

2...

3...

Отдайте листок с записью **«организатору»**.

- На листе **№ 3** дайте три ответа на вопрос «Как я самореализуюсь (в каких видах деятельности) сегодня?»

1...

2...

3...

Отдайте листок **«разработчику»**.

- На листе **№ 4** дайте три ответа на вопрос «Какими возможностями (знаниями, умениями, навыками, отношениями и др. ресурсами) я располагаю для того, чтобы создавать условия для самореализации других?»

1...

2...

3...

Отдайте листок **«разработчику»**.

- На листе **№ 5** впишите свой пункт в «Правила совместной деятельности коллектива создателей».

Отдайте листок с записью **«организатору»**.

- На листе **№ 6** закончите предложение тремя правилами: «Основными правилами взаимоотношений участников в новой системе личностного участия каждого студента в деятельности фГНиСТ считаю:»

1...

2...

3...

Отдайте листок **«организатору»**.

- На листе **№ 7** определите свою позицию по вопросу «Главная идея, которую я хочу донести до субъектов своего профессионального взаимодействия...»

Отдайте листок с записью **«генератору идей»**.

- На листе **№ 8** кратко сформулируйте главную идею, которую вы хотите донести, и дайте три варианта ответа на вопрос «В каких формах я хочу, могу и буду реализовывать свои возможности и претворять главную идею?»

1...

2...

3...

Отдайте листок **«методологу»**.

Четвертый этап игры включает следующие действия:

1. «Лидер», «генератор идей», «методолог», «разработчик» и «организатор» знакомятся с полученными материалами. Остальные участники отдыхают.

2. «Лидер», «генератор идей», «методолог», «разработчик» и «организатор» систематизируют информацию и разбивают ее на блоки:

- блок «лидера» – цели и задачи системы личностного участия каждого студента в деятельности фГНиСТ;

- блок «генератора идей» – главные идеи, которые намечены для воплощения;

- блок «методолога» – пути реализации идей и возможностей;

- блок «разработчиков» – формы и способы создания условий для самореализации субъектов в модели **“Я - консультант декана фГНиСТ”**;

- блок «организатора» – правила совместной деятельности коллектива создателей;

- устав (правила взаимоотношений в новой системе).

Субъективные цели не обнародуются, но учитываются «организатором» и «лидером» в их последующей деятельности.

3. Представление и анализ полученной информации. Оценка перспектив дальнейшего сотрудничества и развития коллектива:

- что мы имеем;

- что мы хотим;

- как мы этого можем достичь.

Пятый этап – групповая работа.

Все участники играют роль «критика» и оценивают результаты совместной деятельности, ищут в ней слабые места, готовят вопросы. Далее следует коллективное обсуждение недостатков проекта.

Шестой этап – освоение новых ролей – путь самореализации. Каждому участнику раздается материал из книги В. Леви «Искусство быть другим». Преподаватель просит заштриховать те роли, которые участник уже освоил, красным цветом – имеющиеся навыки и умения в плане профессиональной самореализации, синим – роли, которые хочется освоить. Незаштрихованные роли означают, что нужно искать специалистов на стороне, чтобы вновь созданная система была жизнеспособной. Это позволяет определить уровень профессиональных требований к потенциальному члену коллектива.

После проработки поля отдаются **«лидеру»**.

На *заключительном этапе* каждый участник высказывает свое мнение по вопросу «Насколько я удовлетворен(а) работой. Имею ли я намерение участвовать в ней в дальнейшем».

В течении некоторого периода времени оргкомитет («лидер», «генератор идей», «методолог», «разработчик», «организатор») редактируют полученный материал, оценивают перспективы дальнейшей инновационной деятельности, собирают коллектив для обсуждения получившегося в итоге проекта, предлагают технологию его реализации.

Коллектив утверждает пакет документов, необходимых для проведения экспериментальной работы по внедрению новой технологии или практического воплощения идеи новой системы личностного участия каждого студента в деятельности фГНиСТ, что зависит от выявленного в ходе игры уровня творческого потенциала коллектива участников.

Инструкция к составлению проекта развития социального учреждения

№1. Определение целей

Часть первая. Необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какой деятельностью Вы хотите заниматься?
2. Какие потребности людей Вы хотите удовлетворять?
3. Каких клиентов Вы хотите обслуживать?

Часть вторая. Сформулируйте цель Вашего учреждения одной фразой (20-25 слов)

№2. Характеристика услуг

Часть первая. Составьте таблицу, в которой перечислите все виды услуг, предлагаемых Вашим учреждением. Укажите, каким образом Вы хотите их оказывать. Их свойства (в чем они заключаются?), их результат (что они дают клиенту? Почему клиент ими пользуется?)

Часть вторая. Ответьте на вопросы, используя по мере возможности следующую шкалу оценок: отлично, хорошо, удовлетворительно, плохо. Дайте пояснения к каждому вопросу:

1. Дайте оценку качества Ваших услуг?
2. Насколько Ваши услуги оправдывают ожидания клиентов? Дайте оценку уровня удовлетворения этих ожиданий.
3. В какой степени Ваши услуги приносят пользу клиенту? Дайте пояснения.
4. Если Ваше учреждение предлагает различные виды услуг, то в какой степени совместимы они между собой?
5. Располагает ли Ваше учреждение всем необходимым для оказания данного вида услуг?
6. Есть ли у Вас необходимые материально-технические условия?

Часть третья. Суммируя свои ответы, дайте краткую характеристику предлагаемых Вами услуг

№3. Финансирование

1. Берете ли Вы плату за услуги или обслуживаете бесплатно?
2. Какие виды услуг предоставляет Ваше учреждение за плату?
3. Берете ли Вы плату за непредвиденные услуги?
4. Какие цены Вы предполагаете установить?

5. Как, на ваш взгляд, клиенты будут воспринимать платные услуги?
6. Считаете ли вы ваши цены приемлемыми?
7. Суммируйте Ваши ответы. Сведите данные в таблицу.
8. Охарактеризуйте состояние финансирования учреждения.

№4. Реклама

Дайте полные ответы на следующие вопросы:

1. Какие меры следует предпринять для того, чтобы убедить людей пользоваться Вашими услугами?
2. Как организовать прямое предложение услуг?
3. Как лучше воспользоваться средствами информации?
4. Как целесообразно организовать публичные выступления?
5. Как использовать личные связи для целей рекламы?
6. Какие стимулы необходимо задействовать?
7. Как организовать рекламу по почте?
8. В какой степени возможны платные объявления?
9. Как лучше использовать телефон для целей рекламы? Суммируйте ответы, приготовьте в приемлемой форме план рекламы и пропаганды услуг Вашей фирмы.

№5. Характеристики клиентуры

1. Каков средний возраст Ваших клиентов? (Моложе 25 лет, 26-30; 31-35; 36-40; 41-50; 51-60; старше 60 лет)
2. Каково соотношение мужчин и женщин среди Вашей клиентуры?
3. Где живут клиенты?
4. Каков среднегодовой доход Ваших клиентов?
5. Какова главная причина, заставляющая их пользоваться Вашими услугами?

Клиенты-организации:

1. Есть ли у Вас клиенты-организации?
2. Насколько они велики (по численности персонала, размеру оплат? как давно существуют? какова их перспектива?)
3. Где они расположены?

Обобщите все ответы на вопросы и выделите пять основных характеристик Вашей клиентуры.

№6. Общение и обслуживание клиентов

Часть первая. Общение с клиентами.

1. Проанализируйте рекламные брошюры, фирменные бланки и визитные карточки Вашего учреждения. Какое впечатление создадут эти предметы о Вашем учреждении у клиентов?
2. Используете ли Вы письменные приглашения?
3. Как Вы и Ваши сотрудники будете отвечать по телефону (Как быстро Вы будете брать телефонную трубку? Каким тоном предполагаете разговаривать? Какой будете использовать темп речи? Как четко Вы намерены осуществлять информацию?)
4. Всегда ли Ваш телефон будет функционировать в рабочие часы?
5. Как быстро планируете реагировать на деловые звонки и визиты?
6. Каким образом собираетесь улаживать разногласия между учреждением и клиентом?
7. Какое впечатление может произвести Ваше помещение на клиентов?
8. Как долго Ваш посетитель будет ждать приема?

Часть вторая. Обслуживание клиентов.

1. Намереваетесь ли Вы посылать информацию по заказам клиентов?
2. Как срочно Вы намереваетесь выполнять заказы Вашей клиентуры?
3. Какой порядок обслуживания клиентов Вы намереваетесь создать в Вашем учреждении?
4. Чем обслуживание в Вашем учреждении будет отличаться от обслуживания клиентов в других Центрах?

Итоги. Суммируя ответы на приведенные выше вопросы, кратко изложите порядок отношений, которые Вы будете строить с Вашими клиентами, виды и формы их обслуживания в Вашем учреждении.

№7. Связь с общественными организациями

1. Проанализируйте преимущества и недостатки связей.

Наименование организации	Преимущества	Недостатки

№8. Прогнозы на будущее

1. Составьте и заполните таблицу по форме:

Факторы, которые могут повлиять на деятельность учреждения	Каким образом данные факторы могут повлиять на учреждение
<p>Например,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Экономический спад 2. Отсутствие финансирования и т.д. 	<p>Ввиду экономических трудностей будет трудно получить средства на расширение деятельности Центра...</p>

2. Кратко изложите Ваши прогнозы относительно деятельности Вашего учреждения в текущем году и в перспективе на 2-3 года.

№9. Тенденции в Вашей сфере (отрасли) и их влияние

1. Какие грядущие изменения в Вашей отрасли могут повлиять на Ваше учреждение?
2. Какие будущие изменения в сфере услуг Вашей отрасли могут повлиять на Ваш Центр?
3. Какие изменения в оплате могут сказаться на Вашей деятельности?
4. Какие изменения в системе управления могут затронуть работу Вашего учреждения?

Подведите общие итоги и внесите изменения в проект (рабочий документ) программы развития организации.

Проект проведения семинарских занятий по представлению студентами индивидуальных проектов развития социальных учреждений

Каждое семинарское занятие, направленное на презентацию студентами индивидуальных проектов развития социальных учреждений, проводится в форме деловой игры.

Цель семинарских занятий - выявить инновационный (творческий) потенциал каждого студента.

Сценарий семинарских занятий:

Первый этап (первое семинарское занятие в начале курса).

1. Ознакомление студентов с инструкцией к составлению проекта развития социального учреждения.

Примечание. Студенты должны разработать инновационный проект развития социального учреждения в одной (любой) из социальных сфер: в сфере образования; в сфере науки и культуры; в сфере управления и охраны труда; в сфере занятости; в сфере охраны здоровья людей и семейной политики; в сфере охраны труда и организации досуга; в сфере пенсионного обеспечения.

Требования к проекту: письменное оформление не менее 8-10 печатных листов с указанием использованной литературы.

2. Проведение лотереи выступлений студентов на семинарских занятиях.

Примечание. Карточки лотереи соответствуют количеству человек в группе. Лотерея может содержать различные фанты.

3. Ознакомление студентов с порядком оценки их индивидуальных проектов развития социальных учреждений.

Все инновационные проекты оцениваются каждым студентом группы индивидуально по трем параметрам:

- реальность проекта – от 0 до 3-х баллов;
- оригинальность проекта – от 0 до 3-х баллов.
- денежная стоимость проекта – от 0 до 100 \$.

Примечание. Для оценивания денежной стоимости проекта каждый студент получает 100 бумажных \$, разбитых по 10 \$.

Второй этап (остальные семинарские занятия).

1. Выступление студента – презентация индивидуального проекта развития социального учреждения.

2. Вопросы членов группы и преподавателя к выступающему по проекту. Ответы на вопросы.

3. Высказывание слушателями различных мнений о проекте.

Примечание. При этом аудитория визуально может быть поделена на две части: полгруппы высказывают положительное мнение о проекте, подчеркивают его положительные стороны; полгруппы ищут недостатки проекта, выявляя его отрицательные стороны.

4. Оценка слушателями проекта по трем параметрам.

Примечание. Все результаты сдаются преподавателю для окончательного подсчета суммы баллов.

Третий этап (последнее семинарское занятие).

1. Подведение итогов конкурса презентаций студентами индивидуальных проектов развития социальных учреждений. Определение победителей в каждой их номинаций по параметрам (1-е, 2-е, 3-е и 4-е почетное место).

2. Подведение итогов совместной работы. Предоставление возможности студентам высказать свое мнение о прочитанном курсе и их участии в семинарских занятиях.

Карточки к лотерее

1	2	3	4/2 Полпроекта	4/2 Полпроекта
5	6	7 Я – счастливчик!	8	9
10	11	12	13 Стихотворение об инновациях и инноваторах	14
15	16	17 Я – лектор	18	19
20	21	22/2 Полпроекта	22/2 Полпроекта	23
24 Фантастический проект	25	26	27	28

Бумажные деньги к лотерее

10 \$	10 \$	10 \$	10 \$
10 \$	10 \$	10 \$	10 \$
10 \$	10 \$	10 \$	10 \$

**Проект развития социального учреждения
Спортивный клуб «Йога для пожилых»***

Обоснование проекта. Одной из основных задач современной социальной политики является сохранение физического и психологического здоровья населения. Данная задача включает осуществление различных мер – от санитарно-эпидемиологического контроля до санаторно-курортного лечения. В качестве примера можно привести областную межведомственную программу «Оздоровление Ульяновской области на 2001-2005 гг.», которая затрагивает различные аспекты помощи в сохранении здоровья населения Ульяновской области.

В г. Ульяновске повсеместно открываются новые спортивные и тренажерные залы, курсы шейпинга, аквааэробики и т.п. Проблема состоит в том, что они предназначены в основном для молодых и физически крепких людей, способных вынести значительную спортивную нагрузку. Однако для людей пожилого возраста практически нет шансов поддержать свою физическую форму без последствий для здоровья.

Очевидно, что для пожилых людей необходимо разработать специальные комплексы упражнений, помогающие развивать и совершенствовать (оздоравливать) все системы человеческого организма, то есть не только мускулатуру и органы кровообращения, но также дыхательную и нервную систему, железы внутренней секреции и др. Кроме этого, такие упражнения должны доставлять удовольствие и побуждать к дальнейшим занятиям хотя бы потому, что после их выполнения возникают чувства легкости и физического удовлетворения, а не усталости и напряжения как после изматывающих занятий гимнастикой.

Система, отвечающая указанным выше требованиям, представляет собой комплекс физических упражнений, получивший название йоги.

Таким образом, необходимо создание в городе нового социального учреждения для людей «третьего возраста» - спортивного клуба «Йога для пожилых». Как показывает зарубежный опыт, подобные группы пожилых людей, практикующие йогу, ушу и т.п., уже много лет существуют в Японии, Китае и других странах. В этих клубах пожилые люди не только занимаются физическим самосовершенствованием, но и просто общаются, обмениваются опытом, заводят новые знакомства, то есть живут полноценной жизнью, не запираясь от окружающих в своих квартирах. В России же такие учреждения не имеют широкого распространения.

Цель проекта. Целью создания спортивного клуба «Йога для пожилых» является удовлетворение потребностей пожилых людей в физическом развитии, в также потреб-

* Проект разработан студенткой 4 курса фГНиСТ УлГУ, специальность «социальная работа» Н. Невматуллиной, 2001 г.

ности в общении со своими сверстниками (налаживание новых контактов, обмен опытом и т.д.).

Организация работы клуба включает в себя несколько этапов:

1. Набор штата сотрудников. Составление расписания работы клуба. Определение специфики работы.

Занятия будут проводиться 3 раза в неделю в спортивном зале под руководством инструктора (специалиста по социальной работе с пожилыми людьми, имеющего соответствующие знания и необходимую физическую подготовку по системе йоги). Максимальная длительность одного занятия – 2-2,5 часа. Численность каждой группы – не более 20 человек.

На одном занятии предполагается выполнение упражнений: на гибкость позвоночника; на повышение тонуса мускулатуры; на улучшение кровообращения; на улучшение осанки; на улучшение дыхания; на решение определенных задач (бессонница, головные боли и т.п.).

При условии систематических занятий через 3-4 недели прогнозируется возникновение положительных результатов (улучшение физического самочувствия, нормализация сна, оптимизация работы нервной системы).

2. Проведение рекламных мероприятий.

Предполагает осуществление следующих рекламных акций: организация публичных выступлений (например, в клубе пожилых людей, в гериатрическом центре); организация рекламы по почте; помещение объявлений в СМИ; расклейка следующих объявлений.

- **Вы немолоды?**
- **Вам надоели одышка, боли в спине и ногах?**
- **Вас замучила бессонница?**
- **Вы хотели бы утереть нос внукам, показав гибкое тело?**

Тогда спортивный клуб

**"ЙОГА
ДЛЯ
ПОЖИЛЫХ"**

приглашает Вас посетить занятия опытного инструктора.

Несложные упражнения в неторопливом темпе помогут Вам сделать гибким позвоночник, подтянуть мышцы, улучшить дыхание, избавиться от артрита, а также улучшить настроение, обрести новых знакомых и просто интересно провести время!

Организационный сбор состоится 00.00.0000 по адресу: г. Ульяновск, ул. N, д. 00 в 17-00.



Рекламные плакаты и объявления рекомендуется помещать в районах, где проживает значительное количество пожилых людей.

3. Набор группы пожилых людей.

Характеристика клиентуры. Так как спортивный клуб «Йога для пожилых» предназначен в основном для людей пенсионного возраста, средний возраст клиентов обоего пола – 60-65 лет. Пожилые люди будут допускаться к занятиям в клубе только с разрешения лечащего врача и должны иметь при себе справку об отсутствии противопоказаний по выполнению физических упражнений.

Планируется привлечение клиентов-организаций (например, геронтологические и гериатрические центры) с оказанием спортивных услуг, прочтением лекций, пропагандирующих здоровый образ жизни, на их территории.

Связь с общественными организациями

Наименование организации	Преимущества	Недостатки
Городской центр социальной защиты	Предоставление спортивного зала, оплата (полная или частичная) коммунальных услуг, правовая поддержка, реклама, организация связей с другими учреждениями	Бюрократическая волокита, дефицит бюджета
Общество Красного креста	Материальная поддержка, организация встречи с медицинскими работниками	Незаинтересованность в работе клуба, отсутствие материальной базы
Промышленные предприятия	Материальная поддержка, направление пожилых работников предприятия в клуб, предоставление спортивного инвентаря, реклама на предприятии	Отсутствие интереса к работе клуба

Материально-техническая база. Для нормального функционирования клуба необходимы: спортивный зал; ковровое покрытие на пол; магнитофон.

Финансирование проекта. В клубе предусматриваются платные услуги. С одной стороны, это ограничивает количество желающих в связи с низким прожиточным уровнем пожилых людей. Но с другой стороны, плата является дополнительным стимулом к посещению занятий. Средняя цена за курс упражнений – 50 руб. в месяц из расчета среднегодового дохода клиента в 1000 руб. в месяц. Основная часть расходов должна покрываться за счет спонсоров и государственных учреждений социальной защиты, которые будут оплачивать аренду спортивного зала, коммунальные услуги, заработную плату инструктору.

Прогноз на будущее. В первый год работы учреждение должно наладить необходимые связи с организациями и предприятиями своего района с целью привлечения клиентуры, заинтересованной в сохранении собственного здоровья. При благоприятных условиях развития в будущем возможно расширение деятельности клуба, открытие его филиалов, улучшение качества обслуживания, введение дополнительных услуг и т.п.

Факторы, которые могут повлиять на деятельность учреждения	Основные направления влияния данных факторов на деятельность учреждения
Увеличение количества клиентов	Расширение деятельности учреждения, открытие филиалов в других районах, улучшение качества обслуживания, введение дополнительных услуг
Улучшение условий обслуживания (например, современный спортивный зал)	Увеличение числа желающих, улучшение качества обслуживания
Реклама	Увеличение количества клиентов, привлечение спонсоров
Спонсорство	Улучшение качества обслуживания, дополнительная материальная база, возможность предоставления дополнительных услуг, реклама учреждения
Изменения в системе управления	Изменения возможны как в лучшую, так и в худшую сторону. Возможна смена курса, целей и задач учреждения
Увеличение платы за коммунальные услуги	Повышение платы за услуги учреждения, снижение числа клиентов
Повышение пенсии	Увеличение количества клиентов
Пропаганда здорового образа жизни, пропаганда спорта	Увеличение числа клиентов

Проект развития социального учреждения Кризисный центр для женщин и детей*

Обоснование проекта. Насилие в семье, в основном по отношению к женщинам и детям, существует давно и во всех странах. По данным Министерства внутренних дел РФ за 1996г. 80% всех преступлений, связанных с применением насилия, совершается дома. В этом же году в России зарегистрировано 4 млн. потенциальных дебоширов – людей, к которым неоднократно выезжал наряд милиции для установления порядка и принятия административных мер. При этом только 16% людей обращаются в органы внутренних дел, т.е. проблема насилия в семье имеет скрытый характер. Причинами этого является то, что пострадавшие:

- не верят, что милиция может оказать действенную помощь;
- боятся, что сотрудники милиции могут нанести дополнительную психологическую травму, оскорбляя и обвиняя пострадавшего;
- боятся мести обидчика;
- хотят, чтобы насилие было прекращено, но боятся, что будет возбуждено уголовное дело и супруг окажется на скамье подсудимых.

Многие женщины рассказывают, что они не обращаются за помощью в травматологический пункт для освидетельствования телесных повреждений, полученных в результате избиения, так как:

- испытывают страх, что оглашение факта насилия приведет к новым агрессивным действиям;
- чувствуют стыд и унижение оттого, что подвергались насилию со стороны близкого человека;
- боялись обвинения и недоверия со стороны врачей, которые недостаточно серьезно воспринимают эту проблему.

До сих пор не принят закон о предотвращении насилия в семье, нет государственных структур, которые бы комплексно решали эту проблему. В виду вышеизложенного нам представляется необходимым создание кризисного центра по предотвращению насилия в семье в нашем городе.

Основная деятельность центра будет направлена на оказание квалифицированной помощи пострадавшим от насилия при участии юристов, психологов, социальных работников и профилактики домашнего насилия.

Цель создания – борьба со всеми видами насилия в отношении женщин и детей; оказание специалистами квалифицированной помощи.

Клиенты центра - женщины и дети, испытывающие трудности из-за мужа-отца – «тирана». Наш центр предполагает работу с женщинами 20-60 лет, направленную на то, чтобы мобилизовать их ресурсы по предотвращению семейного насилия, либо на

* Проект разработан студентами 4 курса фГНиСТ УлГУ, специальность «социальная работа» Д. Волковым и К. Воробьевой, 2002 г.

помощь в разрешении юридических вопросов, связанных с разводом и разделом имущества. Также будет проводиться работа с детьми 10-18 лет, насилие над которыми привело к различным нарушениям и отклонениям в поведении. В целом работа центра заключается в создании условий для наиболее благоприятного разрешения проблем клиентов.

Главные причины обращения клиентов: попадание в кризисную ситуацию насилия над личностью; отсутствие информации о своих правах; комплексное и дорогое решение проблемы.

Работа центра планируется в следующих формах:

1. Телефон доверия или горячая линия. Функционирует 6 дней в неделю 24 часа в сутки, остальные часы – автоответчик записывает сообщения. На телефоне доверия работает 6 штатных сотрудников и группа волонтеров (10-30 человек). По телефону даются консультации по правовым и социальным вопросам, консультации ведут психолог и другие специалисты.

2. Очные консультации. Проводятся индивидуальные консультации с психологом, юристом, социальным работником. Специалисты детально обсуждают сложившуюся проблему, выясняя, какими возможностями обладает клиент (финансовое положение, жилищные условия, состояние здоровья, отношения с членами семьи, родственниками и друзьями) и составляют план действий – стратегию решения проблемы. Психолог может предложить принять участие в тренинге.

3. Тренинги. Тренинги могут быть направлены на:

- повышение самооценки у женщин;
- формирование успешных моделей поведения в семье и обществе;
- коррекцию поведения для личностного роста у детей.

4. Помощь в оформлении документации. Если ситуация становится тупиковой, проблема не разрешима «мирными» средствами, то оказывается не только юридическая консультация по правовым вопросам, но и помощь в оформлении документации для суда, милиции, поиск адвоката.

5. Помещение в социальную гостиницу. Если в результате обращения в суд или других активных действиях клиента по защите своих прав создается угроза жизни для него или его близких, то центр предоставляет им «убежище» в специальной социальной гостинице. Женщину поселяют туда таким образом, чтобы муж либо другое угрожающее ей лицо не мог ее найти. Женщина и дети могут находиться в гостинице не только во время судебного процесса, но и в любое другое время, когда им угрожает опасность или необходима спокойная обстановка для решения своей проблемы.

Таким образом наш центр оказывает квалифицированную и комплексную помощь.

Финансирование проекта. Центр будет функционировать на средства муниципального бюджета, благотворительных организаций, а также за счет получения грантов

по изучению проблем домашнего насилия в нашем регионе, так как практический материал в этой области будет накоплен в нашем центре.

Услуги центра подразделяются на *платные* и *бесплатные*:

1. Телефон доверия – бесплатно. Зарплата 6 штатных сотрудников – 5000 руб. в неделю. На телефоне доверия будут одновременно работать от 10 до 30 волонтеров-студентов. Все консультации по телефону являются бесплатными.

2. Очные консультации – оплата 50% от стоимости. Консультация с юристом – 30 руб., психологом – 30 руб., социальным работником – 30 руб.

3. Тренинги – бесплатные.

4. Оформление документов и поиск адвоката – бесплатно. На услуги адвоката – льготные цены.

5. Социальная гостиница – оплата 70 руб. в сутки или в зависимости от социального положения клиента.

Реклама центра планируется:

- в виде «бегущей строки» по телевидению;
- в учреждениях, имеющих дело с данной проблемой (милиция, медицинские учреждения, школы и др.);
- посредством рекомендации других специалистов, первоначально взаимодействующих с клиентами (например, врача).

Связь с общественными организациями

Название организации	Преимущества связи	Недостатки связи
Медицинские учреждения	Наши клиенты обслуживаются во внеочередном порядке. Вежливое отношение. Вследствие отдельной договоренности с учреждением обслуживание производится платно, но по льготным ценам. Будет разработан наиболее удобный график их приема. Если клиент располагает средствами, то он может запросить консультацию нескольких специалистов (консилиум). Экстренная помощь оказывается бесплатно.	Услуги будут платными, что может вызвать денежные затруднения для определенных категорий граждан.
Органы милиции	Мы будем добиваться более внимательного и корректного отношения сотрудников внутренних дел города к пострадавшим.	Данная ситуация не может быть взята нами полностью под контроль.
Юридическая контора	Наш центр будет являться учредителем новой юридической конторы для наших клиентов, специализирующейся на проблеме домашнего насилия.	Клиенты могут с недоверием относиться к данной фирме.

Комитеты социальной защиты населения	Все наши клиенты будут проходить через добрые комитеты. Мы будем стараться обеспечить внеочередной характер обслуживания.	Сложность координации усилий.
--------------------------------------	---	-------------------------------

Прогноз на будущее. В ходе деятельности центра мы планируем налаживание контактов и другими организациями, обеспечение слаженного взаимодействия. Мы собираемся создать попечительский совет, который будет оказывать значительную финансовую помощь центру. Попечительский совет будет состоять не только из людей, сочувственно относящихся к данной проблеме, но также из наших бывших клиентов, которые имеют возможность помочь другим нуждающимся. Попечительский совет будет также решать вопросы оказания бесплатной помощи за счет средств центра для малообеспеченных клиентов. В перспективе мы планируем также создание собственной базы данных по трудоустройству клиентов.

**Проект развития социального учреждения
Учебно-практический центр «Креативность»***

Обоснование проекта. В современных условиях перехода России к рыночным отношениям меняется и менталитет российских людей, современные молодые люди понимают, что за престижную работу, обеспеченное будущее, карьеру, успех нужно бороться, нужно постоянно повышать свой профессионализм, находится в постоянном поиске новых идей. Сегодня быть успешным - значит быть на шаг впереди других. Жесткая конкуренция, как необходимый атрибут рыночных отношений заставляет нас быть в постоянном напряжении. Если вы хотите быть наравне с остальными, а тем более впереди всех, нужно не просто получить хорошее образование и хорошую работу, в современных условиях и при современном ритме жизни, это только начало. Никогда нельзя быть уверенным, что самое трудное позади, всегда нужно быть готовым к преодолению все новых и новых препятствий. Развить в себе новые способности и открыть новые таланты, научиться актуализации, в этом может помочь наш Учебно-практический центр (далее Центр).

Цель - выявление у клиентов творческих способностей, талантов, возможностей и их развитие; определение потенциала, а также знаний, умений и навыков, которыми обладает клиент и которые необходимые ему необходимы для занятия той или иной деятельностью и которые он может приобрести; повышение самооценки.

Основные виды услуг

№	Наименование услуги	Потенциальные клиенты	Ожидаемый результат
1.	Консультации со специалистами	Все клиенты начинают курс обучения с консультации со специалистами; клиенты с заниженной самооценкой находятся под постоянным контролем психолога или социального работника	Выявление у клиента особых способностей, талантов, в сущности, консультация выполняет функцию первичного анализа ситуации клиента, она необходима для социального диагноза; вторичная функция консультации - помощь клиенту в осознании своей неповторимости, талантливости, совместный поиск интересов, увлечений

* Проект разработан студенткой 4 курса фГНиСТ УлГУ, специальность «социальная работа» Е. Николаевой, 2003 г.

2	Лекции и семинары	Лекции и семинары проводятся приглашенными учеными и людьми уже добившимися успеха, а также специалистами Центра для всех клиентов, но по различным дисциплинам	Овладение клиентом определенным багажом знаний, умений, навыков, необходимых ему для достижения поставленной цели
3.	Тренинги	Тренинги проводятся в первую очередь для клиентов с заниженной самооценкой, но возможно проведение тренингов для всех желающих	Развитие способностей клиентов (коммуникативных, творческих и т.д.). Групповые занятия помогают установить благоприятный климат в группе, помогают расслабиться
4.	Деловые игры	Прежде всего, проводятся с теми, кто уже приобрел некоторые необходимые умения и навыки	Проверка знаний и умений, которые приобрел клиент в ситуации, приближенной к реальной
5.	Спортивные занятия	Предназначены для клиентов, которые проявили способности к спорту	Самореализация клиентов в спортивной деятельности *
6.	Волонтерская деятельность	В сущности, является «услугой в услуге», данное направление создано для тех, кто способен самореализовать себя в помощи другим людям, в общественной деятельности	Данное направление имеет своей целью, как и вся деятельность Центра, самореализацию личности, но, по сути, является уже не шагом к развитию творческого потенциала, а его подтверждением

Исходя из вышеизложенного, можно определить план работы Центра следующим образом:

1. Консультация со специалистами (психологом или социальным работником). На этом этапе специалисты Центра, учитывая склонности, увлечения и интересы клиента, пытаются вместе с ним определить его потенциал (знания, умения, навыки, которыми он обладает или может приобрести при содействии Центра) и деятельность, которой он хотел бы заниматься.. Здесь прослеживается главная задача Центра - анализируя возможности конкретной личности помочь ей определить свою цель в жизни, свою мечту. На этом этапе специалисты составляют программу действий для каждого клиента, в данную программу включается расписание лекций и семинаров, которые должен посещать клиент, перечень тренингов и деловых игр, которые ему рекомендуется посещать, а также расписание спортивных занятий, если клиент выбирает для себя этот вид деятельности. Программа составляется при активном участии клиента, исходя из его интересов и пожеланий. Кроме того, клиент в любое время может обратиться к специалисту, который его консультировал для разъяснения каких-либо вопросов, за консульта-

* Центр заключает договора со спортивными организациями, клубами (по рекомендации Центра клиенты занимаются по льготным ценам)

цией и т.д. (каждый клиент автоматически закрепляется за специалистом, который проводит с ним первую консультацию).

2. На втором этапе работы происходит перераспределение клиентов по направлениям или группам по интересам. Некоторые лекции, семинары и тренинги посещают все или большинство клиентов, другие - только определенные клиенты, для которых эти занятия собственно и проводятся.

3. Третий этап включает в себя контроль результатов деятельности Центра, которая включает в себя, прежде всего отзывы и замечания клиентов, а также проверку приобретенных клиентами знаний, умений и навыков.

В качестве специфической услуги нужно отметить волонтерскую деятельность. Как уже отмечалось выше, волонтерская деятельность является скорее направлением в деятельности Центра, «услугой в услуге». Клиенты, выбирающие волонтерскую деятельность как необходимую им для самореализации, признаются почетными членами Центра, становятся скорее его сотрудниками, чем клиентами.

Система обслуживания в Центре будет строиться, прежде всего, по принципу «все для клиента», четкое распределение обязанностей между персоналом должно обеспечить быстрое реагирование на потребности и запросы клиента. Клиент никогда не должен ждать занятий дольше 5 минут, если 30% группы не довольны преподавателем, преподаватель заменяется. С любым предложением или жалобой клиент может подойти к своему специалисту. Если клиент не удовлетворен выполнением Центром его обязанностей и хочет бросить занятия, ему возвращается сумма, выплаченная им за месяц, в котором он решил прекратить занятия. Безупречное обслуживание и четкая организация деятельности персонала должны стать дополнительным стимулом для прихода в Центр. В целом между клиентами и преподавателями должны строиться доброжелательные, теплые отношения, отношения сотрудничества.

Что касается предварительного информирования населения о деятельности Центра (по телефону, личные визиты населения), то каждый человек, желающий получить информацию о Центре, расценивается как потенциальный клиент и должен получить такое же качественное обслуживание, как и клиент (информирование о деятельности Центра, четкая и полная передача информации) независимо от того каким способом он пытается получить информацию (по телефону, непосредственно у специалистов Центра), в любое рабочее время.

Персонала Центра будет отличаться достаточной малочисленностью. Кадровый состав Центра следующий:

- Руководитель - возглавляет и контролирует работу Центра, принимает решения о внесении изменений в деятельность Центра на основе предложений специалистов и экономиста

- Секретарь-помощник - помогает руководителю в отборе информации, предложений и критики, поступающих от персонала, компьютерная верстка документации,

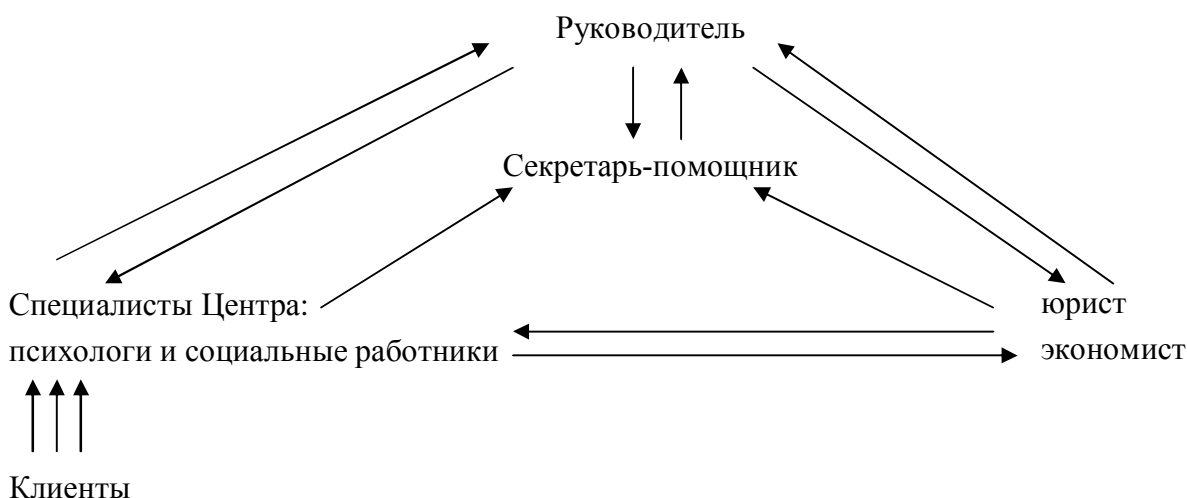
налаживание связей с другими организациями, информирование клиентов о деятельности Центра, регистрация новых клиентов

- Специалисты: психологи и социальные работники - проводят первую консультацию, соответственно затем контролируют своих клиентов, работают с ними, проводят лекции, семинары, тренинги, деловые игры, которые могут проводить, предлагают организации, с которыми Центру необходимо сотрудничество, передают руководителю и секретарю свои предложения о совершенствовании Центра и пожелания клиентов

- Юрист, экономист - ведут юридические и финансовые дела Центра

Согласно схеме взаимосвязей между сотрудниками Центра каждый элемент системы имеет возможность непосредственно обратиться за информацией или за распоряжением к любому другому элементу системы. На наш взгляд такое функционирование организации обеспечивает мгновенное реагирование на потребности клиента, оперативность процесса обмена информацией между элементами системы, отсутствие лишнего бюрократизма.

Схема взаимодействия персонала Центра



Клиентом Центра может стать любой человек, который хочет найти в себе и развить талант и добиться успеха. Центр не выделяет определенной возрастной группы клиентов, но, учитывая специфику деятельности Центра, можно предположить, что услуги будут востребованы в основном молодым населением (от 15 до 35 лет). В своей деятельности Центр, прежде всего, ориентируется на людей, которые хотят развиваться, хотят стать лучше и успешнее, при этом, не ограничивая круг клиентов такими характеристиками как возраст, пол, образование. Клиентами Центра могут стать лица, направленные от организаций, фирм, для таких клиентов предусмотрен специфический курс развития таких качеств как предприимчивость, смекалка, обучение навыкам делового общения, ведения переговоров, приемам быстрого принятия решений. Учитывая,

что цены достаточно доступны и предусмотрено льготное обслуживание, средний доход клиентов должен составлять, по крайней мере, прожиточный минимум.

На основании вышеизложенного можно выделить следующие признаки клиентов Центра:

- Сильная мотивация к саморазвитию, желание самореализоваться, научиться развивать в себе новые способности, открыть новые таланты.
- Платежеспособность (среднемесячный доход клиента должен быть не меньше прожиточного минимума).
- Проживание в черте города, (возможность посещать занятия в Центре в соответствии с расписанием).
- Достижение 15 лет.
- Обладание определенными знаниями (в зависимости от программы, выбранной клиентом и возраста: наличие среднего образования или высшего образования).

Финансирование Центра

Центр планируется как финансово независимая самокупаемая организация, поэтому предоставляемые услуги будут платными. Тем не менее, цены будут вполне приемлемыми даже для людей со средним доходом. Оплата должна производиться ежемесячно (минимальная цена - 200 руб./мес.) Оплата услуг, предоставляемых Центром, будет производиться на дифференцированной основе. Причем дифференциация будет проводиться по нескольким основаниям: 1) в зависимости от уровня дохода клиента предусматривается полная оплата услуг и льготная (50% от полной стоимости) для клиентов, чей доход ниже 2 прожиточных минимумов; 2) в зависимости от выбранной программы: базовая программа (программа, которая составляется специалистом) оплачивается по фиксированной цене (ежемесячно), занятия, которые клиент посещает по собственному желанию, но которые не указаны в программе оплачиваются дополнительно*. Клиент должен оплачивать только основные услуги, которые указаны в программе или которые он выбирает сам, только ведущий специалист и клиент могут определить эти услуги. Следует учесть, что зарплата специалистов является фиксированной и не зависит от стоимости услуг их клиентов. Клиент не должен оплачивать непредвиденные услуги, а также услуги, которые специалисты Центра оказывают по собственной инициативе, здесь следует отметить, что обращение за консультацией к своему специалисту в любое время в период его обучения в Центре является его правом, а не непредвиденной услугой.

Таким образом, предполагается, что Центр будет окупаться самостоятельно. Кроме того, Центр будет участвовать в различных мероприятиях, акциях; планируется проведение лекций, семинаров и тренингов и для лиц, не являющихся клиентами Центра; оказание платных услуг организациям, фирмам, предприятиям в сфере работы с персоналом и других сферах, к которым деятельность Центра будет иметь отношение.

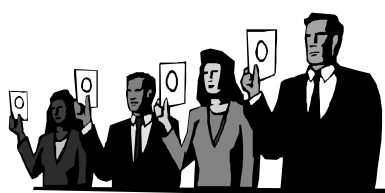
* Клиенты от организаций и предприятий оплачивают полную стоимость услуг.

Отдельно хотелось бы отметить волонтерскую деятельность, клиенты, которые выбирают это вид деятельности как необходимый им для самореализации, становятся почетными клиентами Центра и получают право посещать все занятия и мероприятия, проводимые Центром бесплатно.

Реклама

В современных условиях жесткой конкуренции необходимо постоянно повышать свой потенциал, развивать свои способности и искать в себе новые возможности и таланты. Любой современный человек знает, что сегодня образование - необходимое условие для начала карьеры, но специалисты Центра считают, что приобретение теоретических знаний не единственное и не главное, что необходимо для успешной карьеры. Не отрицая всю важность образования, мы утверждаем, что развитие способностей - так же важно для профессионального роста, как и образование.

Следует признать, что общая неблагоприятная ситуация сложившаяся в России и события последних лет привели к росту недоверия среди населения к различного рода структурам и организациям, поэтому будет чрезвычайно сложно привлечь людей в Центр, убедить их довериться нашим специалистам. В связи с этим мы полагаем, что, прежде всего, нужно распространить информацию о Центре по неформальным каналам: в вузах, фирмах, организациях. Однако следует отметить, что происходят и такие изменения в менталитете и сознании людей, как убеждение в необходимости образования, появление таких качеств как предприимчивость, соперничество у современных молодых людей, поэтому вторым по важности каналом передачи информации о Центре мы считаем СМИ. Возможно распространение среди студентов, рассылка по почте приглашений на открытие Центра, примерно следующего содержания:



ПРИГЛАШАЕМ ВАС НА ОТКРЫТИЕ УЧЕБНО-ПРАКТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА «КРЕАТИВНОСТЬ»

- ✓ ХОТИТЕ УЗНАТЬ, КАК СТАТЬ ЛУЧШЕ?*
- ✓ ХОТИТЕ ОТКРЫТЬ В СЕБЕ НОВЫЕ ТАЛАНТЫ?*
- ✓ ХОТИТЕ УЗНАТЬ, КАК ДОБИТЬСЯ УСПЕХА?*

*НАШИ СПЕЦИАЛИСТЫ ЗНАЮТ ОТВЕТЫ НА ЭТИ ВОПРОСЫ,
И ОНИ ГОТОВЫ РАССКАЗАТЬ ОБ ЭТОМ ВАМ*

МЫ ЖДЕМ ВАС ПО АДРЕСУ _____ (ДА ТА _____)

Чтобы привлечь клиентов, целесообразно уделить особое внимание открытию Центра. Церемонию необходимо проводить в выходные дни, официальная часть не должна длиться дольше 2-3 часов. Официальная часть должна включать краткий рассказ о назначении Центра, его специалистах, о перспективах, которые открывает обучение в Центре; далее короткие выступления специалистов. После выступлений и представления Центра можно провести пробные занятия (здесь целесообразно провести тренинги, предпочтительно подвижные, так как нужно учесть некоторую усталость клиента). Задача официального открытия - заинтересовать клиента, убедить его в необходимости обучения в этом Центре именно для него; нужно показать четкую организацию специалистов Центра, убедить, что посещение Центра не будет проблемой для клиента и не выльется в кризис для его бюджета. К концу церемонии клиент должен быть уверен, что здесь его не обманут, его главная задача - прийти в Центр и реализовать себя, все остальное - проблема специалистов. На церемонию следует пригласить репортеров, необходимо осветить деятельность Центра в прессе (в печатных изданиях и на радио).

Что касается рекламы в СМИ (печатные издания, радио), то здесь можно привести краткий перечень услуг, оказываемых Центром, стоимость этих услуг и напомнить, что более подробную информацию можно получить на открытии, в самом Центре или по телефону.

Связь с общественными организациями

Название организации	Преимущества связи	Недостатки связи
Спортивные организации	Взаимодействие с этими организациями дает возможность предоставить клиентам льготное обслуживание в спортивных клубах	Трудности в установлении контакта, в поиске компромисса
Высшие учебные заведения	Определенные дисциплины ведут приглашенные преподаватели, распространение информации о Центре среди студентов	Трудности в согласовании расписания занятий в Центре и в вузе
Фирмы, предприятия и другие организации	Распространение информации о Центре среди персонала, обслуживание персонала этих организаций по договору	Учет интересов обеих сторон, поиск компромисса при подписании договора

Все договора с организациями сохраняются в тайне

Прогноз на будущее

Центр как молодая экспериментальная организация в ближайшем будущем (минимум 2 года) будет функционировать как открытая система, то есть первоначально на основе критики клиентов, их замечаний и пожеланий будет постоянно совершенствоваться организация персонала и деятельности Центра в целом. Регулярно будут проводиться опросы общественного мнения, опросы среди клиентов. Возможны некоторые

изменения в деятельности Центра с учетом потребностей клиентов, населения в целом. Предполагается так наладить работу Центра, что его репутация будет служить само-рекламой.

Факторы, которые могут повлиять на деятельность Центра	Каким образом влияют эти факторы
Экономический кризис	Снижение доходов населения отрицательно скажется на покупательной способности клиентов, естественно посещение занятий в Центре станет вторичным пунктом в их бюджете
Резкое снижение цены на платное высшее образование	При появлении альтернативы получения высшего образования за сравнительно небольшую плату многие клиенты могут предпочесть поступить именно так, хотя оплата услуг в Центре несоизмеримо меньше
Стабилизация экономики, увеличение доходов населения, укрепление рыночных начал в экономике, усиление конкуренции	Все эти факторы приведут к увеличению числа клиентов в силу осознания ими необходимости саморазвития