

К ВАШИМ УСЛУГАМ

Руководство для российских НГО по оказанию социальных услуг

Составлено
Патриком А. Корвингтоном

Февраль 2002 года

Данное руководство подготовлено при поддержке Агентства США по международному развитию. Контракт № xxxxxxxxxxxxxx. Мнение автора не обязательно совпадает с позицией АМР США, Института экономики города или The Urban Institute. Автор выражает благодарность Бертону Ричману, Джерому Галлагеру и Раймонду Страйку за их поддержку и комментарии. Он также выражает особую признательность Кириллу Чагину за его вклад в данный проект, а также сотрудникам и клиентам НГО, которые отнеслись к нашему присутствию и вопросам с большим вниманием и нашли для нас время, несмотря на свою занятость.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4

ГЛАВА I. НАБОР КЛИЕНТОВ 6

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ	7
<i>Определение числа новых клиентов, которых может обслужить организация</i>	7
<i>Информационная кампания: старые клиенты привлекают новых</i>	8
<i>Информационная кампания: привлечение клиентов через другие НГО</i>	8
<i>Информационная кампания: привлечение клиентов через семьи</i>	8
<i>Информационная кампания: привлечение клиентов через муниципальные учреждения</i>	8
<i>Направление клиентов в НГО</i>	8

ГЛАВА II. ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ 10

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОЙ ГРУППЫ КЛИЕНТОВ	11
<i>Определение критериев для отбора клиентов</i>	11
<i>Пороговое значение дохода</i>	11
<i>Скользкая шкала дохода</i>	12
<i>Определение права потенциальных клиентов на получение социальных услуг</i>	12
ПОРЯДОК РАБОТЫ С КЛИЕНТОМ	13
<i>Схема работы с клиентом в НГО начиная с первичного приема и заканчивая закрытием личного дела</i>	13
<i>Первичный контакт с клиентом</i>	15
<i>Какую информацию содержит стандартная анкета-заявление</i>	15
<i>Связь между анкетой-заявлением и отчетностью</i>	16
<i>Первое собеседование с клиентом</i>	16
ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТА - ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА И СПОСОБОВ ИХ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ	16
<i>Определение потребностей клиента</i>	17
<i>Обеспечение ясного понимания клиентом возможностей НГО по предоставлению услуг</i>	17
<i>Разработка индивидуального плана обслуживания клиента</i>	17
<i>Определение необходимых услуг</i>	19
<i>Регулярная корректировка индивидуального плана обслуживания клиента в соответствии с изменяющимися потребностями клиента</i>	19
<i>Оказание услуг в полном соответствии с индивидуальным планом обслуживания</i>	19
ВЕДЕНИЕ ЛИЧНЫХ ДЕЛ КЛИЕНТОВ	20
<i>Структура личного дела - его содержание и организация</i>	20
<i>Замечания по делу клиента как средство, помогающее лучше организовать процесс предоставления услуг и последующий контроль</i>	20
ЛИЧНОЕ ДЕЛО КЛИЕНТА	22
<i>Координация работ по обслуживанию клиента</i>	22
<i>Рабочие совещания по вопросам работы с клиентами</i>	22
<i>Обеспечение преемственности в ведении личного дела</i>	23
РАЗГРАНИЧЕНИЕ ТИПОВ УСЛУГ	23
<i>Единовременные услуги</i>	23
<i>Долговременные услуги</i>	23
<i>Пакет/комплекс услуг</i>	23
<i>Услуги, не предоставляемые НГО</i>	24

ГЛАВА III. СТАНДАРТЫ, МОНИТОРИНГ И ОТЧЕТНОСТЬ 25

СТАНДАРТНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ УСЛУГ	26
<i>Стандартные требования к качеству услуг</i>	26
<i>Стандартные требования к своевременности оказания услуг</i>	26
<i>Профессиональные требования к постоянным сотрудникам НГО</i>	26
МОНИТОРИНГ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ	27
<i>Ведение журнала регистрации оказания услуг на выезде</i>	27
<i>Получение квитанций на предоставленные услуги</i>	27
<i>Проверка личных дел и служебных записей</i>	27
<i>Наблюдение за оказанием услуги или посещение обслуживаемых клиентов</i>	28

<i>Мониторинг результатов: проведение фокус-групп и опросов клиентов для оценки результатов оказания услуг</i>	28
ВЕДЕНИЕ ОТЧЕТНОСТИ	29
<i>Содержание отчета</i>	29
<i>Использование анкет-заявлений, личных дел и квитанций на услуги при подготовке отчета</i>	30
ГЛАВА IV. ШТАТНЫЕ СОТРУДНИКИ И ВОЛОНТЕРЫ 32	
НАБОР КАДРОВ: ПОСТОЯННЫЕ СОТРУДНИКИ И ВОЛОНТЕРЫ	33
<i>Постоянные и временные волонтеры</i>	33
<i>План работы по набору кадров</i>	34
<i>Подбор персонала среди клиентов</i>	34
<i>Подбор персонала в других организациях, предоставляющих социальные услуги (церковных организациях, клубах, молодежных объединениях) и университетах</i>	35
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ПОСТОЯННЫЕ СОТРУДНИКИ	35
<i>Разработка руководства по организации работы постоянных сотрудников</i>	35
<i>Должностные инструкции для постоянных сотрудников</i>	36
<i>Лицензии и сертификаты</i>	36
<i>Обратная связь с сотрудниками и оценка их работы</i>	36
<i>Профессиональная подготовка и обучение постоянных сотрудников</i>	37
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ДОБРОВОЛЬНЫЕ ПОМОЩНИКИ	37
<i>Разработка руководства по организации работы волонтеров</i>	37
<i>Должностные инструкции для волонтеров</i>	38
<i>Лицензии и сертификаты</i>	39
<i>Обратная связь с волонтерами</i>	39
<i>Профессиональная подготовка и обучение</i>	39
ПРИЛОЖЕНИЯ 40	
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ ГРАФИК РАБОТЫ СОЦИАЛЬНОГО РАБОТНИКА	41
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ВНУТРЕННЯЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ НГО	42
<i>Соблюдение этических норм и правил поведения</i>	42
<i>Требования к работе постоянного персонала</i>	43
<i>Требования к работе волонтеров</i>	45
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ	46
<i>Финансово-административный менеджер</i>	46
<i>Социальный работник</i>	48

ВВЕДЕНИЕ

Предоставление социальных услуг в России традиционно являлось прерогативой органов местного самоуправления. Однако за последние несколько лет появились негосударственные организации (НГО), которые начали играть важную роль в деле оказания социальных услуг населению. Становление и развитие сектора НГО в сочетании с децентрализацией программ по оказанию социальных услуг и передачей их региональным и местным органам власти дало возможность привлекать на договорной основе местные НГО для выполнения программ социального обслуживания населения, финансируемых из региональных или местных бюджетов.

Предоставление социальных услуг через стороннего подрядчика, а не через муниципальные учреждения часто более эффективно, так как НГО стремятся применять у себя более разумную систему оплаты труда¹. Вдобавок у НГО имеется богатый опыт обслуживания своих клиентов, и поэтому они пользуются доверием местных сообществ, что, в свою очередь, приводит и к более высокому уровню удовлетворенности клиента предоставляемыми услугами. И наконец, привлечение НГО в качестве стороннего подрядчика расширяет возможности мониторинга, так как в этом случае легче контролировать качество выполняемых работ, в отличие от ситуации, когда социальные услуги предоставляются муниципальными учреждениями - монополистами в данной области.

Тем не менее при привлечении НГО в качестве подрядчика для оказания социальных услуг может возникнуть ряд проблем. У многих НГО не хватает ресурсов для вступления в договорные взаимоотношения с муниципальными учреждениями. Часто НГО, специализирующиеся на предоставлении социальных услуг, недостаточно сильны для того, чтобы проводить самостоятельный мониторинг предоставляемых ими услуг, устанавливать стандарты качества и вести отчетность. Кроме того, некоторые НГО еще не успели приобрести полноценный опыт организации и управления процессом оказания услуг своим клиентам. Учитывая это, The Urban Institute (Вашингтон) и Институт экономики города (Москва) разработали настоящее руководство, призванное помочь НГО решить проблемы, с которыми они сталкиваются в процессе оказания социальных услуг населению.

В основу руководства легли данные, полученные в результате встреч и бесед с 13 НГО в Перми, Краснокамске, Арзамасе и Москве. Каждая негосударственная организация, которую мы посетили, была связана так или иначе с предоставлением социальных услуг. Это и помощь на дому престарелым гражданам, и создание приютов для бездомных детей, и поддержка инвалидов войны, обслуживание душевнобольных людей и т. д. Все НГО объединяла приверженность своему делу, однако они значительно отличались друг от друга по типу предоставляемых услуг, размеру, штату, финансированию и инфраструктуре. Например, некоторые НГО финансировались из частных фондов, в то время как другие получали средства, собирая членские взносы. Почти все либо только что, либо в недавнем прошлом получали гранты на оказание социальных услуг от местных муниципалитетов.

Данное руководство, как уже отмечалось, разработано в помощь предоставляющим социальные услуги НГО для улучшения качества обслуживания клиентов и повышения управленческой эффективности, что позволит им начать работать по контрактам с муниципальными учреждениями. Руководство составлялось исходя из принципа, что правильное управление, мониторинг и отчетность приводят к повышению качества оказываемых социальных услуг, а значит и к повышению удовлетворенности клиентов уровнем обслуживания.

¹ Утверждения, высказанные в данном абзаце, получили как устную, так и документальную поддержку со стороны К. Чагина и Р. Страйка, в том числе в их совместной работе «Первый опыт привлечения некоммерческих организаций для оказания социальных услуг в городах России». – М.: The Urban Institute (Вашингтон, США) и Институт экономики города (Москва), 2001 г.

Руководство состоит из четырех разделов. В первой главе - *Набор клиентов* – рассматриваются основополагающие принципы организации информационной кампании среди населения и приема клиентов. Во второй главе – *Предоставление услуг* – рассказывается о различных аспектах взаимодействия с клиентом начиная от его первого появления в социальной службе и кончая закрытием его личного дела. В этой главе, в частности, затрагиваются вопросы определения права клиента на получение социальной помощи, организации приема клиента, предоставления ему социальных услуг и ведения его личного дела. Глава третья – *Стандарты, мониторинг и отчетность* – описывает общепринятые принципы установления стандартов качества обслуживания, проведение мониторинга и, наконец, ведение отчетности. Последняя глава – *Штатные сотрудники и волонтеры* – охватывает круг вопросов, касающихся набора штатных сотрудников и добровольных помощников, а также руководства ими в организациях, занимающихся социальным обслуживанием населения. Руководство составлено таким образом, что каждый его раздел совершенно автономен и содержит информацию, которая может быть использована независимо от других разделов.

Руководство не ставит своей целью помочь каким-то конкретным НГО, например определенного масштаба или оказывающим определенный тип услуг, – оно адресовано любому НГО, работающему в этой сфере. Данное руководство может также служить средством технической помощи для персонала ресурсных центров, которым вопросы предоставления социальных услуг могут быть не столь хорошо знакомы, как вопросы управления и руководства. Наконец, данное руководство способно помочь и органам власти лучше понять, чего можно и должно ожидать от НГО, с которыми они заключают контракт на оказание социальных услуг.

Руководство будет полезно директорам и руководителям программ НГО, предоставляющих социальные услуги. Во-первых, оно может служить инструментом для создания в рамках НГО отдельного подразделения по предоставлению социальных услуг. Если же негосударственная организация была создана для предоставления определенной услуги, можно использовать это руководство для набора персонала и управления оказанием услуги. Во-вторых, директора и руководители программ НГО могут пользоваться руководством для улучшения и дальнейшего развития определенных аспектов своих программ, например для проведения мониторинга и подготовки отчетов по услугам или организации и управлению работой волонтеров.

Глава I

НАБОР КЛИЕНТОВ

Ключевые понятия данного раздела	
Информационная кампания	Поиск и привлечение клиентов
Адресность	Ориентирование деятельности по привлечению клиентов и ресурсов на определенную группу населения
Соотношение клиентов и сотрудников	Количество клиентов, которых может обслужить один сотрудник

Разработка стратегии привлечения клиентов

Часто НГО создается для удовлетворения определенной потребности или обслуживания определенной группы населения. Однако по мере развития НГО становится очевидно, что она может и хочет обслуживать большее число или иные категории клиентов. Иногда, напротив, с течением времени обнаруживается, что число клиентов НГО уменьшается. Это может происходить по нескольким причинам. Например:

- клиенты уже полностью обслужены и более не нуждаются в услугах НГО;
- НГО не рекламирует свою деятельность, и поэтому потенциальные клиенты не знают, что они могут воспользоваться ее услугами.

Какой бы ни была причина, важной частью стратегии НГО должна быть четко разработанная политика привлечения клиентов.

Для НГО также важно хорошо знать свою клиентуру, чтобы иметь возможность точнее оценить причины сокращения или увеличения ее численности. Исходя из этого у НГО должен всегда быть четкий план привлечения клиентов, учитывающий возможные колебания их численности.

Определение числа новых клиентов, которых может обслужить организация

Первым шагом в развитии стратегии привлечения клиентов является определение числа новых клиентов, которых может обслужить организация. Привлечение клиентов - достаточно сложная задача, решение которой зависит от типа предоставляемой НГО социальной услуги. Особое внимание следует уделить тому, как долго клиенты обслуживаются в НГО.

- Например, реализуя программу реабилитации после лечения от наркотической зависимости, можно обслуживать клиента в течение одного месяца и больше его не увидеть; осуществляя проект горячей телефонной линии, можно потратить на клиента один час и больше с ним не говорить. В то же время, занимаясь обслуживанием престарелых граждан на дому, можно встречаться с ними несколько раз в неделю на протяжении нескольких лет.

В зависимости от типа предоставляемых услуг у различных НГО будут и различные потребности.

- Например, некоторым НГО, предоставляющим финансовую помощь клиентам, требуется небольшой штат сотрудников, в то же время им необходимы крупные финансовые ресурсы. В других НГО, оказывающих прямые услуги, особую важность приобретает количество сотрудников. И в одном, и в другом случае НГО должна хорошо представлять, сколько клиентов она может обслужить и на сколько может быть увеличена их численность.

У НГО также должно быть четкое представление о том, соответствуют ли ее ресурсы количеству обслуживаемых в данный момент клиентов.

- Например, НГО необходимо знать, каково соотношение клиентов и постоянных сотрудников и каким это соотношение должно быть. Данное соотношение определяет то количество клиентов, которое может обслужить один сотрудник, и, как уже указывалось выше, находится в прямой зависимости от типа услуги, предлагаемой НГО, а также от сроков обслуживания клиента. Определить оптимальное соотношение клиентов и сотрудников достаточно сложно. Одним из вариантов определения такого соотношения может быть проверка личных дел клиентов. В случае, если работники регулярно не справляются с обслуживанием клиентов, проблема может заключаться именно в неправильном соотношении клиентов и сотрудников. НГО, в которой хорошо налажены ведение личных дел клиентов и механизмы отчетности (см. главу 3), будет в состоянии определить, как повлияет рост количества клиентов на способность НГО предоставлять услуги.

Информационная кампания: старые клиенты привлекают новых

Распространять информацию об услугах НГО среди потенциальных клиентов могут бывшие клиенты организации или те, кто пользуется предоставляемыми услугами в настоящий момент. Таких клиентов следует просить о том, чтобы они информировали людей, которых знают и которые нуждаются в помощи, об имеющихся услугах и советовали им обратиться в НГО.

Информационная кампания: привлечение клиентов через другие НГО

Например, НГО, оказывающая услуги на дому, может набирать клиентов через общественные организации инвалидов. Здесь существует два способа:

1. НГО может распространять сведения о себе с помощью рекламных брошюр и презентаций на собраниях той или иной общественной организации.
2. НГО может заключить соглашение о сотрудничестве с другой НГО, в соответствии с которым последняя будет направлять своих членов для получения новых услуг. Например, общественная организация инвалидов направляет в НГО, обеспечивающую уход на дому, своих членов, состояние которых настолько тяжело, что им требуется подобная услуга.

Информационная кампания: привлечение клиентов через семьи

Еще один способ привлечения клиентов - работа с ассоциациями или группами поддержки семьей, члены которых нуждаются в услугах НГО.

Информационная кампания: привлечение клиентов через муниципальные учреждения

Одним из наиболее эффективных способов привлечения клиентов является работа с государственными или муниципальными учреждениями, от которых потенциальные клиенты получают социальную помощь. Однако эта помощь бывает недостаточной или не в полной мере отвечающей потребностям ее получателей. Для привлечения клиентов НГО может заключить с муниципальным учреждением договор о сотрудничестве.

Направление клиентов в НГО

Для того чтобы клиенты государственного, муниципального или частного учреждения стали клиентами НГО, необходимо организовать формальный процесс направления этим учреждением клиентов в НГО. Например, семья может получать пособие на ребенка от муниципального учреждения. Если сотрудник, проверяющий право семьи на получение данного пособия, обнаружит, что один из престарелых членов семьи не может выходить из дома, то он может направить данного клиента в местную НГО, предоставляющую помощь на дому престарелым гражданам.

Процесс направления состоит из нескольких этапов.

1. Этап первый. Представители НГО должны встретиться с представителями направляющего учреждения, чтобы сообщить информацию о себе. Направляющая организация должна иметь четкое представление о следующем:
 - какие услуги оказывает НГО;
 - по каким критериям предоставляется доступ к ее услугам;
 - кто проводит проверку на соответствие этим критериям;
 - как клиент получает доступ к услугам НГО.
2. Этап второй. Представители НГО и направляющего учреждения должны выбрать наиболее эффективный способ обмена информацией о направляемых клиентах. Это может быть выдача письменного документа или связь по телефону. Часто наилучшим вариантом является и то, и другое.
 - A. После того как в направляющей организации определили, что клиент испытывает потребность в услугах НГО и согласен ими воспользоваться, заполняется форма направле-

ния, которую клиент относит в НГО. В дополнение к этому, представитель направляющей организации должен позвонить в НГО, переговорить с сотрудником, осуществляющим прием клиентов, и после этого сообщить клиенту, существует ли очередь на обслуживание или с ним могут встретиться немедленно.

Б. Когда клиент прибывает в НГО с направлением, сотрудник НГО должен связаться с направляющей организацией и поставить ее в известность о прибытии клиента. По соображениям конфиденциальности, информация об услугах, назначенных клиенту, не разглашается без предварительного письменного разрешения клиента.

В. В конце каждого месяца полезно подводить итоги по количеству новых клиентов, направленных разными учреждениями (пример см. в таблице 1.1). Помимо прочего, эту информацию можно использовать для обратной связи с направляющей организацией (направляет ли подходящих клиентов, правильно ли выполняет все необходимые действия и т. д.).

Д. Если направляющая организация посылает клиента в НГО, не выдавая ему сопроводительных документов, то единственным источником информации о том, кто направил клиента в НГО, будет заполняемая им анкета-заявление (см. главу 2).

Таблица 1.1. Количество новых клиентов, направленных другими организациями

Клиент	Направляющая организация			
	Городской комитет социальной защиты населения	Ассоциация инвалидов	Муниципальный центр социального обслуживания	Муниципальная школа для детей-инвалидов
Никонова М.К.	*			
Иванов Д.М.	*			
Сиваева Т.И.		*		
Брыляков И.И.			*	
Климова Н.Е.				*
Итого за месяц				
5	2	1	1	1

Глава II

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ

Ключевые понятия данного раздела	
Клиент	Гражданин, получающий помощь от НГО
Право клиента на социальную помощь	Совокупность критериев, с помощью которых определяется, может ли клиент получать помощь от НГО
Порядок работы с клиентом	Последовательность этапов работы НГО с клиентом начиная от его обращения за помощью и заканчивая прекращением оказания помощи
Прием клиентов	Процесс, в ходе которого гражданин становится клиентом НГО
Индивидуальный план обслуживания клиента	Информация о потребностях клиента, назначенных и оказанных ему услугах
Личное дело клиента	Набор документов, содержащий всю информацию о клиенте и его обслуживании
Замечания по делу клиента	Постоянная регистрация процесса оказания услуг и изменений в положении клиента
Квитанция за услуги	Документ, подтверждающий факт предоставления услуги, подписанный клиентом
Ведение личных дел	Координация работы по предоставлению услуг конкретному клиенту

Определение целевой группы клиентов

Важно, чтобы НГО четко представляла себе своих клиентов в зависимости от своей миссии и того, на какой основе она создана. Без этого невозможно определить круг людей, имеющих право на получение от нее социальных услуг.

Определение критериев для отбора клиентов

Без определения критериев нельзя организовать процесс отбора клиентов. НГО необходимы четкие параметры, по которым легко отличить ее потенциальных клиентов от общей массы населения. Эти параметры могут варьироваться в зависимости от профиля организации или программы помощи. НГО может устанавливать критерии на основе категориальных признаков, а также на основе уровня потребностей или доходов.

Категориальный признак	Клиенты имеют право на социальные услуги в зависимости от <i>категории</i> , к которой они принадлежат. Например, если НГО предлагает свои услуги инвалидам независимо от всех других условий (доход, семейный статус и т. д.), то любой инвалид имеет право обратиться в эту НГО за помощью
Потребность	Клиенты имеют право на социальные услуги в зависимости от своих <i>потребностей</i> . В данном случае НГО предоставляет клиентам услуги путем простого определения потребностей клиента, которые организация может удовлетворить. Так, если НГО предоставляет бесплатный уход за детьми после окончания занятий в школе и клиенту требуется данная услуга, то он имеет на нее право
Доход	Клиенты имеют право на социальные услуги в зависимости от своего <i>дохода</i> . В данном случае НГО предоставляет клиенту услуги в зависимости от порогового уровня дохода, устанавливаемого самой НГО. Соответственно, НГО может предоставить целый ряд социальных услуг клиентам, доход которых ниже определенного уровня

В большинстве случаев НГО предоставляет услуги на основе всех трех критериев.

Например, организация предоставляет услуги инвалидам. Таким образом, уже имеется первый критерий отбора: все граждане-инвалиды имеют право на получение социальной помощи от данной организации. Однако НГО предлагает целый ряд разнообразных социальных услуг, которые могут и не относиться ко всем инвалидам. Это, например, услуги по уходу на дому для тех, кто не выходит из дома, бесплатное медицинское оборудование (костыли, трости, инвалидные кресла) малоимущим, а также уход за детьми инвалидов. Таким образом, именно потребность в той или иной услуге становится решающим фактором. Ведь если человек не выходит из дома и у него нет детей, ясно, какие услуги должен получить этот клиент – уход на дому и, возможно, бесплатное медицинское оборудование.

Этот вариант, однако, может усложниться. НГО может решить, что некоторые услуги должны предоставляться исходя не только из потребностей, но и из материального положения клиента, то есть, иными словами, некоторые услуги могут быть предоставлены клиенту только после *определения его доходов*. В нашем примере НГО может принять решение, что не все имеют право на получение бесплатного медицинского оборудования, а лишь те, кто действительно не может позволить себе его купить. Существуют два варианта предоставления социальных услуг данным путем – простое установление порогового значения дохода или скользящая шкала дохода.

Пороговое значение дохода

При помощи порогового значения НГО устанавливает тот уровень дохода клиента, при котором он получает право на бесплатное медицинское оборудование. Таким образом, исключается возможность необоснованного предоставления услуг клиенту, поскольку этот метод позволяет однозначно определить, имеет или не имеет он право на ту или иную услугу.

При определении порогового значения дохода организация может ориентироваться на муниципальные учреждения. Например, если НГО будет исходить из того, что все получающие пособия на ребенка имеют пороговое значение дохода, она может не дублировать работу, уже выполненную муниципальным учреждением по определению доходов клиента, а просто запросить у него информацию о конкретном клиенте.

Скользкая шкала дохода

Скользкая шкала дохода подразумевает использование определенной формулы для определения тех, кто имеет право на получение бесплатного медицинского оборудования. Разница между этой системой и системой порогового значения дохода заключается в том, что клиент, чей доход превышает пороговый уровень, все же *может* получить медицинское оборудование, но не бесплатно, а по сниженным ценам. НГО берет пороговое значение за начало скользкой шкалы дохода, определив таким образом, какой порог необходим для бесплатного получения медицинского оборудования. Следующим шагом должно быть определение стоимости или цены медицинского оборудования, и затем, на основании того, насколько доход клиента превысил допустимый уровень, предстоит решить, какую часть стоимости должен платить клиент. Скользящая шкала дохода показана в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Скользящая шкала дохода в сравнении с системой пороговых значений		
1. Предположим, что НГО снабжает клиентов медицинским оборудованием бесплатно или по сниженной цене. Предположим также, что оборудованием является инвалидное кресло, полная стоимость аренды которого в месяц составляет 100 рублей.		
2. Теперь предположим, НГО решила, что каждый клиент, получающий менее 500 рублей в месяц, может получать медицинское оборудование бесплатно, в то время как те, кто получает больше 500 рублей в месяц, должны выплачивать полную стоимость оборудования. В данном случае сумма в 500 рублей является пороговым значением дохода. Поэтому, если человек получает 501 рубль в месяц, он должен платить полную стоимость аренды кресла, то есть 100 рублей.		
3. Давайте теперь предположим, что организация решила назначать цену по более дифференцированной шкале, в зависимости от платежеспособности клиента.		
4. Организация может сказать, что за каждые 10% превышения порогового дохода клиент должен платить 10% стоимости инвалидного кресла.		
5. Если клиент получает на 10% больше, чем 500 рублей в месяц, то есть 550 рублей, он будет оплачивать только 10% стоимости кресла. Полная стоимость инвалидного кресла составляет 100 рублей, поэтому 10% составят 10 рублей, поэтому клиент, получающий 550 рублей в месяц, будет платить за кресло 10 рублей в месяц.		
6. Итак, в окончательном варианте данная шкала будет иметь следующий вид:		
Ежемесячный доход клиента	Процент превышения порогового значения дохода	Сумма, выплачиваемая клиентом за инвалидное кресло
500 рублей	Порог дохода	0 рублей
550 рублей	10% выше порога дохода	10 рублей
600 рублей	20% выше порога дохода	20 рублей
700 рублей	40% выше порога дохода	40 рублей
800 рублей	60% выше порога дохода	60 рублей
900 рублей	80% выше порога дохода	80 рублей
1000 рублей и выше	100% выше порога дохода	100 рублей – полная стоимость аренды инвалидного кресла

Определение права потенциальных клиентов на получение социальных услуг

Для того чтобы определять, кто из обратившихся за помощью граждан имеет право на получение социальных услуг, у НГО должен быть соответствующий механизм такого определения. Существует множество вариантов решения данной проблемы, и все они непосредственно связаны с критериями предоставления социальных услуг – *категорией, потребностью, доходом*. Каждому критерию соответствует свой механизм определения права на получение социальных услуг.

Например, если НГО использует критерий дохода, то претенденту придется предъявить какой-либо документ, подтверждающий его доход (справка о доходе, выданная на работе, и т. п.). Процесс определения дохода должен быть понятным претендентам, и не настолько строгим, чтобы препятствовать получению услуг. Так, несмотря на то, что для подтверждения дохода требуется справка с работы, неоправданно требовать от претендента предоставления этой информации, если в определенных ситуациях это мешает ему получить крайне необходимые для него услуги. Скажем, человек болен СПИДом и обращается за соответствующей помощью в НГО, но не хочет афишировать это на работе, поэтому требование справки о доходах создаст для него проблемы. НГО должна определить, какой информации ей будет достаточно для определения права человека на получение помощи, и придерживаться этого стандарта, никогда не забывая об интересах клиента. Важно, чтобы все обращающиеся в НГО граждане были в равных условиях. Документы, определяющие право на получение помощи, приведены в таблице 2.2.

Напомним, что в работе НГО могут также применяться методы и процедуры определения права на получение социальной помощи, используемые в программах детских пособий и жилищных субсидий. Более того, факт получения человеком помощи в рамках этих программ может рассматриваться НГО как подтверждение его низких доходов.

Таблица 2.2. Критерии и проверка	
Критерии	Определение права на получение помощи
Доход	Справка о доходе с места работы, справка из отделения Пенсионного фонда и т.п.
Категория	Удостоверение, подтверждающее принадлежность человека к той или иной категории (удостоверение инвалида, ветерана и т.д.); свидетельства о рождении детей и т.п.
Потребность	Документ, свидетельствующий о наличии потребности (направление на лечение, выписанный врачом рецепт на лекарство и т.д.)

Порядок работы с клиентом

Для НГО очень важно установить четкий порядок работы с клиентом. Иными словами, представлять, как должен осуществляться прием клиента в организации, какие виды услуг он имеет право получать, как оказываются эти услуги, а также как закрывается личное дело клиента или оформляется его выход из программы помощи. Схема работы с клиентом, о которой ниже пойдет речь, может стать важным инструментом управления и использоваться:

- для определения участков работы, нуждающихся в дополнительных ресурсах, а также проблем, мешающих нормальному оказанию услуг;
- как учебное пособие для постоянных сотрудников и волонтеров, наглядно демонстрирующее место и функции сотрудника или волонтера в общей структуре организации;
- как демонстрационный материал во время выступлений представителей НГО перед потенциальными донорами и заказчиками (благотворительными фондами, органами власти и т. д.).

Схема работы с клиентом в НГО начиная с первичного приема и заканчивая закрытием личного дела

У каждой НГО имеется свой порядок работы с клиентом, зависящий от вида предоставляемых услуг. Важно отличать схему работы с клиентом от индивидуального плана обслуживания клиента. Схема определяет общий порядок движения абстрактного клиента внутри организации, в то время как индивидуальный план касается обслуживания конкретного клиента. В данном разделе мы еще поговорим более подробно об индивидуальных планах обслуживания. Что же касается схемы работы с клиентом, то при ее разработке имеет смысл

представить себя клиентом, впервые пришедшем в организацию, и ответить на следующие вопросы:

1. Что делает клиент, переступивший порог организации в первый раз?
2. Кто осуществляет первый контакт с клиентом – секретарь, социальный работник и т. д.?
3. Что делает клиент после первичного контакта?
4. Какие услуги получает клиент?
5. Что делает клиент после получения услуг?
6. Как происходит выход клиента из программы оказания услуг?

На рис. 2.3 показана примерная схема работы с клиентом.

Рис. 2.3. Схема работы с клиентом***Первичный контакт с клиентом***

Первый контакт очень важен - фактически во время него происходит превращение гражданина в официального клиента НГО, поэтому организация должна строго следовать формальному порядку знакомства потенциального клиента с НГО. На первой встрече клиент узнает, какие услуги предоставляет НГО, что он может ожидать от организации и что ожидается от него, а также заполняет *стандартную анкету-заявление*.

Какую информацию содержит стандартная анкета-заявление

Анкета-заявление должна быть специально разработана для сбора всей необходимой информации, с помощью которой определяется право клиента на получение социальных услуг. В частности, в анкете-заявлении указываются адрес клиента, его семейное положение, материальное положение, контактные реквизиты. Кроме того, в заявлении должна содержаться информация о том, почему клиент обратился в НГО за помощью (*причина обращения*) и как он узнал о существовании НГО. Это поможет лучше оценить эффективность тех или иных каналов, по которым НГО распространяет о себе информацию. Пример стандартной формы анкеты-заявления приведен в таблице 2.4.

Таблица 2.4. Анкета-заявление для регистрации в НГО		
Фамилия клиента	Дата обращения	Сотрудник, осуществивший прием
Адрес	Контактный телефон	Контактные реквизиты для связи
Дополнительный телефон	Дата рождения	Источник получения информации об организации
Источник и размер дохода	Семейное положение	
Причина обращения		
План действий		
Подписи: Социальный работник _____ Клиент _____		

Примечания:

- В анкете-заявлении, представленной выше, о доходе задается только один вопрос. Если право клиента на получение услуг определяется на основе его доходов, то круг вопросов о его финансовом положении должен быть намного шире.
- Если речь идет об услугах по предоставлению помощи на дому инвалидам или пожилым людям, то в анкете-заявлении должен также содержаться вопрос о составе семьи и нагрузке ее членов по оказанию помощи своим родственникам.

Связь между анкетой-заявлением и отчетностью

Работа НГО с анкетами-заявлениями – это возможность получить данные, необходимые для ведения отчетности и управления работой НГО, поэтому форма анкеты должна разрабатываться с учетом этого. В частности, информация, содержащаяся в анкете-заявлении, помогает определить наиболее часто встречающиеся причины обращения клиентов в НГО, самые распространенные источники информации об НГО, виды услуг, пользующихся у клиентов наибольшим спросом, а также дает возможность провести демографический анализ клиентуры НГО в целом.

Первое собеседование с клиентом

Первое собеседование с клиентом происходит одновременно с заполнением им анкеты-заявления. Для клиента это возможность получить информацию об услугах НГО из первых рук и понять, как он будет взаимодействовать с организацией в будущем. Сотрудники НГО, со своей стороны, получают полное и четкое представление о положении и социальном статусе клиента. Желательно, чтобы первое собеседование с клиентом проходило в максимально удобном месте, дающем возможность обсуждать вопросы конфиденциального характера. При необходимости, первоначальное собеседование может проходить в доме клиента.

Индивидуальный план обслуживания клиента - определение потребностей клиента и способов их удовлетворения

Индивидуальный план обслуживания клиента включает в себя подробный перечень потребностей клиента и план их удовлетворения. Индивидуальный план призван помочь сотруднику НГО и клиенту найти взаимопонимание при определении потребностей клиента и услуг, которые должны ему оказываться. Он также может служить основой личных дел. При разработке и реализации индивидуального плана обслуживания необходимо придерживаться следующей последовательности действий:

- определить потребности клиента;
- объяснить клиенту, какие услуги может предоставить ему НГО;
- разработать индивидуальный план обслуживания клиента;
- определить, какие именно услуги будут ему предоставляться;
- обеспечить оказание услуг в соответствии с индивидуальным планом обслуживания;
- регулярно просматривать индивидуальный план обслуживания и при необходимости корректировать его в соответствии с изменяющимися потребностями клиента.

Определение потребностей клиента

Существует множество путей определения потребностей клиента. Есть, например, различные механизмы их классификации и т. д. Однако наиболее эффективный путь – просто поговорить с клиентом, поинтересоваться, почему он обратился в НГО. Часто информация, содержащаяся в анкете-заявлении в разделе «*причина обращения*», представляет собой лишь вершину айсберга и не позволяет увидеть всю имеющуюся у клиента массу проблем. Именно поэтому первое собеседование, впрочем, как и весь процесс первичного контакта, играет особо важную роль в определении наиболее актуальных нужд клиента. Дальнейшие беседы и развитие отношений с клиентом, а также чувство взаимного доверия, возникающее между ним и работником НГО, бесспорно, приведут к выявлению других его проблем и потребностей.

Например, у НГО, предоставляющей социальные услуги вдовам, чьи мужья погибли во время боевых действий, может появиться новый клиент, которому требуется только один вид помощи – присмотреть за детьми после школы, пока вдова находится на работе. С течением времени может оказаться, что вдова испытывает чувство подавленности и одиночества и нуждается в психологической помощи, также предлагаемой НГО. Продуманный индивидуальный план обслуживания должен предусматривать эту потребность, так что социальному работнику достаточно будет просто сделать шаг навстречу клиенту и предложить ему определенную услугу, как только клиент почувствует необходимость в ее получении.

Обеспечение ясного понимания клиентом возможностей НГО по предоставлению услуг

НГО должна иметь список предоставляемых услуг, который вместе с описанием процедуры их получения входит в пакет документов, выдаваемый каждому клиенту вместе с фамилией и контактным телефоном социального работника, занимающегося его личным делом. Хотя социальный работник и знакомит клиента со всем списком предоставляемых услуг, клиент должен иметь возможность взять этот список с собой, чтобы в любой момент к нему обратиться.

Один из способов выяснить потребности клиента – это внимательно изучить его запрос на оказание услуг. Например, клиент может не раскрывать полностью свои потребности, а просто попросить оказать ему определенную услугу. Как видно из предыдущего примера, вдова может первоначально указать в анкете-заявлении, что ей необходим только один вид помощи – уход за детьми после школы, и лишь потом, познакомившись более подробно со всем набором услуг, предлагаемым НГО, она может попросить оказать ей и психологическую помощь.

Разработка индивидуального плана обслуживания клиента

Индивидуальный план обслуживания клиента представляет собой документ, с помощью которого будет определено, какие услуги клиент обязательно получит в ближайшее время, а какие могут быть ему оказаны позднее. Таким образом, индивидуальный план обслуживания, как уже отмечалось, – это документ, необходимый как клиенту, так и социальному работнику, инструмент управления процессом предоставления услуг, а также обеспечения преемственности в работе персонала НГО в случае его смены. Самое главное, однако, заключается в том, что индивидуальный план обслуживания клиента является инструментом *плани-*

рования, позволяющим социальному работнику и клиенту учитывать не только проблемы текущего момента, но и проблемы, которые могут выявиться позднее.

В индивидуальном плане обслуживания определяется проблема, которая стала причиной обращения клиента в НГО, пути решения данной проблемы, а также другие потребности, которые могут возникнуть у клиента, и способы их удовлетворения. В индивидуальном плане, кроме того, должны быть обозначены цели оказания услуг и действия, необходимые для их достижения. Так как план представляет собой документ, создаваемый совместно клиентом и социальным работником, его можно рассматривать как разновидность контракта, заключаемого между НГО и клиентом, поэтому на нем в обязательном порядке должны стоять подписи обеих сторон. Таким образом, и клиент, и социальный работник знают, чего они ожидают друг от друга. В таблице 2.5 представлены основные моменты, на которые следует обращать внимание при разработке индивидуального плана обслуживания клиента.

Таблица 2.5. Примерная схема разработки индивидуального плана обслуживания клиента		
	Вопросы	Действия
Причина обращения	По какому непосредственному вопросу или находясь в какой ситуации клиент обратился в организацию?	Какие услуги следует предоставить клиенту для удовлетворения его потребностей? Эта часть плана должна включать указание на временные рамки предоставления услуг
Скрытые потребности	О каких потребностях клиент может пока не заявлять, но они существуют?	Какие услуги следует оказать клиенту для удовлетворения потребностей, о которых он не заявляет, но которые могут существовать?
Возможные потребности в будущем	Можно ли предположить появление у клиента каких-либо потребностей в будущем?	Какие услуги могут понадобиться клиенту в будущем?
Цели обслуживания	Каких целей клиент и социальный работник надеются достигнуть в ходе социального обслуживания? Каковы сроки достижения этих целей?	Какие услуги необходимо предоставить немедленно и в будущем для достижения этих целей? Каждая цель должна быть внесена в список, включая соответствующие действия или услуги, предназначенные для ее достижения

Таблица 2.6. Пример индивидуального плана обслуживания клиента		
Клиент Дмитрий Октябрьский	Социальный работник Кирилл Чагин	Дата составления плана 18 января 2002 г.
		Дата следующего пересмотра плана 18 июня 2002 г.
Причина обращения Клиент чувствует, что ему трудно передвигаться вне дома из-за болей в ногах. Хотя у него есть инвалидное кресло, он хотел бы получить услугу по доставке обедов на дом	Обслуживание Клиента необходимо немедленно включить в программу доставки обедов на дом. Срок - к 20.01.2002	
Скрытые потребности Клиент может испытывать дискомфорт и подавленность по поводу ухудшения своего состояния	Обслуживание Может возникнуть необходимость в направлении волонтера для обучения клиента обращению с инвалидным креслом, чтобы повысить его мобильность. Вероятно, необходимо будет предоставить клиенту возможность поговорить с кем-нибудь, кто имеет аналогичные проблемы со здоровьем, чтобы посоветоваться, как лучше справляться с этой ситуацией. Срок - к 20.02.2002	
Возможные потребности в будущем Если состояние клиента ухудшится, ему может понадобиться ежедневный уход на дому	Обслуживание Включить клиента в список очередников на ежедневный уход на дому и контролировать его состояние в течение следующих нескольких месяцев	

<p>Цели обслуживания</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Научиться лучше обращаться с инвалидным креслом 2. Стать более независимым 3. Пытаться чаще выходить из дома 	<p>Обслуживание</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Назначить волонтера для обучения клиента обращению с инвалидным креслом 2. Назначить волонтера для обучения клиента обращению с инвалидным креслом вне дома 3. Определить мероприятия, в которых клиент смог бы принимать участие, включая культурные мероприятия в ассоциации инвалидов
<p>Подписи: Социальный работник _____ Клиент _____</p>	

Определение необходимых услуг

После создания индивидуального плана обслуживания клиента становится ясно, какие услуги ему требуются немедленно. Однако после первой встречи с клиентом не всегда понятно, могут ли ему потребоваться другие услуги. Поэтому настоятельно рекомендуется, чтобы социальный работник постоянно контролировал процесс обслуживания клиентов на первоначальном этапе, для того чтобы своевременно определить потребности, не выявленные во время первого приема, и учесть их в плане обслуживания. Практика показывает, что в течение первых двух месяцев необходимо раз в одну-две недели контактировать с клиентом для такого контроля. Понятно, что интенсивность этих контактов зависит от типа получаемой клиентом услуги. Но если, например, клиент получает услугу, не требующую частых контактов, то социальному работнику на первом этапе обслуживания нужно позаботиться о налаживании более частых и регулярных контактов с клиентом, причем они могут быть как личными, так и по телефону.

Регулярная корректировка индивидуального плана обслуживания в соответствии с изменяющимися потребностями клиента

После того как индивидуальный план обслуживания клиента начал выполняться, необходимо регулярно и вместе с клиентом проверять, насколько этот план соответствует изменениям в потребностях клиента. В некоторых случаях изменения будут небольшими и не требуют значительных исправлений. В других случаях клиенту может больше не потребоваться определенная услуга или он может утратить право на ее получение, но продолжать получать ее. Бывает, что клиент не информирует НГО об изменении своей ситуации, так как его устраивает существующее положение дел. Также сама НГО может начать предоставлять новые услуги, и для того чтобы разобраться, у кого из клиентов есть на них право, социальные работники просматривают индивидуальные планы обслуживания. В любом случае регулярный просмотр планов гарантирует удовлетворение новых потребностей клиентов. НГО должна решить, как часто совместно с клиентами будут пересматриваться индивидуальные планы обслуживания. Обычно это происходит один или два раза в год в зависимости от типа НГО и предоставляемых ею услуг.

Оказание услуг в полном соответствии с индивидуальным планом обслуживания

Самое главное, чтобы социальный работник обеспечивал предоставление клиенту именно тех услуг, что определены в индивидуальном плане обслуживания. Удивительно, но часто бывает так, что клиенту предоставляется не сама услуга, как она определена в плане, а ее вариант. Причем клиент может не знать, что услуга не совсем та, которая ему предписана, или он настолько благодарен вообще за любую услугу, что не сообщает о нарушении своему социальному работнику. Например, клиент должен получать трехразовое питание в рамках программы доставки обедов на дом, а получает только двухразовое, и если социальный работник проверит личное дело клиента поверхностно и забудет пересчитать квитанции, он может так и не узнать, что клиент не получает положенную ему услугу в полном объеме.

Ведение личных дел клиентов

Структура личного дела - его содержание и организация

Личные дела клиентов - это основной инструмент социального работника. Это средство, позволяющее собрать воедино всю информацию о клиенте, а также об объеме и качестве предоставляемых ему услуг. Если личное дело клиента вовремя не обновляется и не ведется должным образом, то клиент неизбежно будет недополучать услуги, которые ему предписаны. Грамотное личное дело клиента делает переход клиента от одного социального работника к другому, в случае увольнения первого, относительно безболезненным. Именно поэтому так важно, чтобы личное дело клиента всегда велось надлежащим образом и вовремя обновлялось. Учитывая вышесказанное, рекомендуется вести личное дело клиента согласно следующим принципам:

1. По возможности использовать папку с тремя отделениями.
2. Первое отделение содержит *постоянный набор документов*, хранящихся в личном деле. Здесь хранятся анкета-заявление, содержащая всю необходимую информацию о клиенте, а также копии различных документов, полученных от клиента во время первичного приема, - это документы, подтверждающие доход (например, справка о доходах, выданная на работе и т. д.), семейное положение клиента, его принадлежность к той или иной категории и т. д. В этом отделении также хранится индивидуальный план обслуживания клиента. Документы должны располагаться сверху вниз в следующем порядке: анкета-заявление, индивидуальный план обслуживания клиента, копии документов. Открыв папку, социальный работник должен понять из документов, находящихся в этом отделении, что собой представляет клиент и каковы его взаимоотношения с НГО.
3. Во втором отделении папки должны храниться *все замечания по делу клиента (case notes)*, самые последние должны быть наверху. Это даст возможность социальному работнику быстро понять, как развиваются взаимоотношения НГО и клиента. Ниже мы более подробно поговорим о том, как ведется это отделение папки.
4. Третье отделение папки должно содержать *квитанции на оказанные услуги*, расположенные в хронологическом порядке.

Отделение 1	Отделение 2	Отделение 3
1. Анкета-заявление 2. Индивидуальный план обслуживания 3. Копии подтверждающих документов	Замечания по делу клиента	Квитанции на оказанные услуги

Замечания по делу клиента как средство, помогающее лучше организовать процесс предоставления услуг и последующий контроль

Замечания по делу клиента - это наиболее эффективный способ ведения истории обслуживания клиента в НГО. Именно в этом разделе папки регистрируются все контакты социальных работников с клиентом, а также все их действия и планы. Этот раздел может считаться самой *активной* частью личного дела клиента. Замечания по делу дают полную информацию о том, что происходит, что произошло или произойдет с клиентом. Существует несколько способов записи замечаний.

1. Лучше всего записывать замечания, придерживаясь стандартной формы. Стандартная форма «Замечания по делу клиента» должна включать фамилию клиента или его идентификатор (если форма изымается из личного дела), фамилию социального работника, дату и время контактов с клиентом, типы контактов – личное общение или связь по телефону, причины контактов, изменения в положении клиента, предпринятые действия и действия,

которые следует предпринять. Можно, конечно, просто взять чистый лист бумаги и записать на нем всю эту информацию, но специальная форма позволяет придерживаться единого стандарта во всех личных делах клиентов, что значительно облегчает и лучшим образом организует работу. Благодаря стандартной форме также значительно облегчается передача дел другому социальному работнику, который может быстро разобраться в истории клиента. *«Замечания по делу клиента»* могут располагаться на одной или двух страницах, в зависимости от характера услуг, оказываемых НГО.

2. Замечания должны быть полными, но не длинными. У каждого социального работника свой стиль написания замечаний, вот почему еще так важна стандартная форма. Одни пишут много, а другие - мало. Тем не менее записанной информации должно быть ровно столько, чтобы, например, другой социальный работник смог быстро разобраться в деле клиента.

3. Замечания по делу клиента нужны для того, чтобы за ними следовали определенные действия. В конце каждого замечания должно быть примечание *«Планируемые мероприятия»*.

- Если необходимость в принятии мер существует и конкретное мероприятие не только запланировано, но уже выполняется, то это должно быть отмечено. Например: «Клиент получает обеды на дому».
- Если необходимость в принятии мер существует и конкретное мероприятие уже запланировано, но его выполнение еще не начато, то это тоже должно быть отмечено. Например: «Клиент занесен в список клиентов, получающих обеды на дому, обслуживание начнется на следующей неделе».
- Если необходимость в принятии мер существует, но ничего конкретного пока не предпринято, то в примечании *«Планируемые мероприятия»* следует сделать ссылку на предыдущую запись. Это необходимо делать, поскольку со временем замечания по делу накапливаются и есть опасность, что запланированные, но не выполненные мероприятия останутся похороненными в папке, поэтому ссылка на них должна всегда содержаться в текущем примечании до тех пор, пока они не будут выполнены. Например: «Клиент еще не занесен в список клиентов, получающих обеды на дому, как указано в замечаниях от 7.01.2002 г. Координатор программы обедов на дому находится в отпуске».

В таблице 2.8 показаны различные варианты записи замечаний по делу и примечаний к ним.

Таблица 2.8. Варианты записи замечаний по делу клиента			
Фамилия клиента: Дмитрий Иванов	Дата: 11.05.02	Время: 11:30	Социальный работник: Ольга Слуцкая
Тип контакта: Посещение на дому	Причина контакта: Клиент позвонил, так как хотел поговорить со мной о возможности проведения досугового мероприятия на дому, о котором мы говорили ранее. Вдобавок его инвалидное кресло сломалось, и он хотел меня видеть, чтобы узнать, не смогу ли я его заменить.		
Предпринятые действия: Я объяснила клиенту, что его можно включить в программу досуговых мероприятий. Я оценила поломку кресла и решила, что его необходимо заменить. Находясь у клиента, я заметила, что окно в спальне разбито, и дождь намочил пол.			
Планируемые мероприятия: 1. Закончить оформление документов для включения в программу досуговых мероприятий к 15.05.02. 2. Заказать новое инвалидное кресло и проинформировать клиента о времени доставки. 3. Отправить волонтера починить окно и вымыть пол к 12.05.02.			

Личное дело клиента

Вести личное дело клиента необходимо для координации работы по предоставлению всех необходимых ему услуг. С одной стороны, это позволяет избежать дублирования услуг, а с другой - обеспечивает точное выполнение всего, что было запланировано.

Координация работ по обслуживанию клиента

Используя инструменты, описанные выше – анкету-заявление, замечания по делу клиента, квитанции, – социальный работник должен обеспечить координацию и своевременность предоставления услуг. Например, социальный работник следит за тем, чтобы при переводе клиента с одной программы на другую услуги ему продолжали оказываться непрерывно. Так, если клиент был постоянным посетителем социальной столовой, но неожиданно утратил способность выходить из дома и теперь нуждается в получении обедов на дому, обязанность социального работника - обеспечить бесперебойное питание клиента. Еще раз подчеркнем, что координировать все действия по обслуживанию клиента социальному работнику помогают замечания по делу клиента и особенно раздел «Планируемые мероприятия». Поэтому важно, чтобы личное дело клиента социальный работник просматривал регулярно и вносил в него необходимые изменения.

Рабочие совещания по вопросам работы с клиентами

Рабочие совещания предоставляют сотрудникам НГО хорошую возможность для обмена опытом, взаимного обучения и консультаций, а также для обсуждения наиболее трудных случаев. НГО должна решить, как часто проводить совещания по вопросам работы с клиентами - во многих организациях они проходят каждые две недели.

На совещании социальные работники рассказывают о личных делах своих клиентов, представляющих определенный интерес или связанных с какими-либо трудностями. Представляя дело, социальный работник должен:

- 1) вкратце рассказать о самом клиенте (на основе данных, взятых из анкеты-заявления);
- 2) так же коротко рассказать об истории предоставления клиенту услуг и характере взаимоотношений с ним (основываясь на замечаниях по делу клиента и квитанциях об услугах);
- 3) и, наконец, сформулировать вопрос или проблему, которую он хотел бы обсудить на совещании.

В итоге – это и есть цель совещания - социальный работник должен получить профессиональный совет, как разобраться с особенно трудным положением, в процессе обсуждения возникшей проблемы найти пути ее решения.

НГО сама определяет, как долго должны идти такие совещания. В некоторых случаях каждый работник может представить по одному личному делу, в других – заслушивают только одного социального работника и рассматривают только одно личное дело.

В зависимости от типа НГО на совещание приглашаются различные участники. Иногда достаточно присутствия только социальных работников и их непосредственных руководителей. Но бывает и так, что НГО привлекает других участников, имеющих прямое отношение к конкретному личному делу клиента. Например, НГО, предоставляющая услугу по доставке обедов на дом, может вызывать на совещание не только социальных работников и их кураторов, но и диетолога, который тоже работает с клиентами.

В таблице 2.9 приведен примерный план совещания по вопросам работы с клиентами:

Таблица 2.9. План совещания по вопросам работы с клиентами

Представление личного дела: <ul style="list-style-type: none"> • Фамилия клиента • Семейное положение • Причина обращения 	Иван Попов является клиентом НГО в течение 18 месяцев. Он был направлен в НГО местной ассоциацией инвалидов, так как ему требовалась помощь в виде ухода на дому. Ему 54 года, и он потерял способность к самостоятельному передвижению после автомобильной аварии 11 лет тому назад. Он женат, и первоначально его жена ухаживала за ним, но два года тому назад она заболела и не смогла больше ухаживать за мужем. Их дети проживают в другом городе, и, таким образом, у клиентов нет поддержки, кроме пенсии по инвалидности
Краткая история получения клиентом услуг и взаимодействия с ним социального работника	Попов получал целый ряд услуг, включая питание на дому, помощь волонтеров, инвалидное кресло и специальную койку. Его навещают регулярно один раз в две недели. Между ним и его социальным работником наблюдается взаимное доверие
Вопрос или проблема для обсуждения	Болезнь жены Попова прогрессирует, и ее положили в больницу. Ее заболевание очень тяжелое, и весьма вероятно, что и умрет через несколько недель. Попов находится в подавленном состоянии, которое все больше и больше усугубляется. Он не встает с постели. У него появились пролежни на спине, и он не может выйти из дома, чтобы навестить жену в больнице

Обеспечение преемственности в ведении личного дела

В идеале, при изменениях в штате НГО социальный работник, покидающий организацию, должен обязательно запланировать время для встречи с новым сотрудником, чтобы передать ему дела своих клиентов. Однако на практике это происходит редко. Времени на обсуждение всех клиентов обычно не хватает, и поэтому во время беседы со своим преемником увольняющийся сотрудник должен прежде всего говорить о тех своих клиентах, которые находятся в особенно тяжелом состоянии и у которых имеются неотложные проблемы. Таким образом, приступая к работе, новый работник вынужден полностью полагаться на личные дела клиентов, чтобы лучше разобраться в ситуации. Если дело клиента велось плохо, то, пока новый сотрудник не разберется в ситуации, клиент может вообще остаться без положенного ему обслуживания.

Разграничение услуг

Важно, чтобы НГО, каждая из которых обычно предоставляет несколько видов социальных услуг, могла различать три их основных типа. Это важно потому, что различные типы услуг требуют различных режимов мониторинга и различных ресурсов.

Единовременные услуги

Это услуги, которые оказываются на единовременной основе и потому имеют ограниченную ресурсную базу и требования к мониторингу.

Долговременные услуги

Это услуги, которые оказываются в течение определенного времени и требуют постоянного мониторинга и вложения более значительных ресурсов.

Пакет/комплекс услуг

Часто НГО предоставляет несколько услуг в одном пакете. Такой вид обслуживания еще принято называть *комплексным*. В этом случае НГО может сэкономить ресурсы, поставляя клиенту одномоментно сразу несколько видов услуг, вместо того чтобы контактировать с ним по многу раз, предоставляя каждую из этих услуг отдельно.

Примеры каждого типа услуг приведены в таблице 2.10.

Таблица 2.10. Виды услуг, примеры

Единовременные услуги	Долговременные услуги	Комплексное обслуживание
Предоставление инвалидной коляски	Уход на дому	Уход на дому, в ходе которого работник также собирает информацию о доходах клиента, чтобы решить вопрос о предоставлении ему медицинского оборудования

Услуги, не предоставляемые НГО

В заключение необходимо отметить, что НГО не всегда в состоянии предоставить все виды услуг, в которых нуждается клиент. В этом случае НГО должна найти возможность определить, кто может это сделать. В результате клиент может быть направлен в другую НГО или муниципальное учреждение, специализирующееся на предоставлении нужного ему вида услуг. В любом случае факт такого направления должен быть зарегистрирован в личном деле клиента в разделе «Замечания по делу клиента» в графе «*Предпринятые действия*». Необходимо также сделать отдельную пометку в графе «*Планируемые действия*», чтобы через какое-то время проверить, получил ли клиент данную услугу.

Глава III

СТАНДАРТЫ, МОНИТОРИНГ И ОТЧЕТНОСТЬ

Ключевые понятия этой главы	
Стандарты услуг	Минимальные требования к качеству услуг, времени их предоставления и поведению работника, участвующего в их предоставлении
Инструкция по оказанию услуг	Документ, объясняющий требования НГО к порядку оказания услуги
Квитанция за услуги	Расписка клиента в получении услуги

Стандартные требования к предоставлению услуг

Каждая НГО должна установить собственные стандарты предоставления услуг. Это необходимо для того, чтобы и сотрудники НГО, и волонтеры, и сами клиенты знали, что они могут требовать и что требуется от них. Это также помогает руководителю осуществлять контроль за качеством предоставления услуг. Поскольку далеко не все социальные услуги поддаются стандартизации и их качество во многом зависит от конкретного предоставляющего их работника, особенно важно иметь некие базовые стандартные требования, обязательные для соблюдения всеми социальными работниками и волонтерами. Данные требования должны быть четко определены и разъяснены всему персоналу НГО и волонтерам во время методических занятий или инструктажа.

Стандартные требования к качеству услуг

НГО должна установить минимальный уровень качества каждой услуги, предоставляемой ее сотрудниками, и требовать от них его соблюдения. Данные стандарты должны быть зафиксированы в нормативных и методических документах НГО. Клиенты также должны быть ознакомлены с ними.

Например, если НГО привлекает волонтеров для оказания клиентам помощи на дому, то она может потребовать от них соблюдения определенных стандартных требований при предоставлении этой услуги. Если помощь на дому включает уборку квартиры, то НГО должна определить, какие именно работы должен выполнить волонтер или сотрудник для того, чтобы квартира считалась убранной.

Стандартные требования к своевременности оказания услуг

Помимо требований к качеству НГО также должна установить стандартные требования к соблюдению графика оказания услуг. На практике чаще всего клиенты жалуются именно на его несоблюдение. Именно поэтому клиента необходимо заранее поставить в известность о том, сколько времени обычно уходит на оказание ему той или иной услуги.

Например, НГО может установить, сколько времени социальный работник должен как минимум затрачивать на выполнение просьбы клиента. Если клиент просит выделить ему волонтера для помощи по дому, то он должен знать, что на эту услугу отводится определенное количество дней, установленное стандартом. Если социальный работник не может выполнить просьбу в срок, то он обязан сообщить клиенту день, когда просьба будет выполнена.

Профессиональные требования к постоянным сотрудникам НГО

НГО необходимо выработать стандартные профессиональные требования к своим сотрудникам, определяющие, каким образом последние должны взаимодействовать с клиентами и реагировать на их нужды. В частности, сотрудник должен понимать, что просьба клиента о помощи – это не его прихоть, а его право, и социальный работник обязан обеспечить реализацию этого права. Поэтому он не должен заставлять клиента думать, что тот ему чем-то обязан или что услуга оказывается ему в виде одолжения.

Социальный работник всегда должен быть честен с клиентом. Если клиент выражает потребность в услуге, которую НГО не может предоставить, работник должен сообщить об этом клиенту и никогда не обещать того, что НГО не сможет выполнить.

У НГО также должны быть стандарты, касающиеся конфиденциальности, конфликта интересов и других общих принципов этики и поведения. В Приложении 2 представлены образцы внутренних документов НГО, устанавливающих нормы поведения для своих сотрудников.

Мониторинг предоставления услуг

Одна из главных задач руководителей НГО - обеспечить предоставление услуг согласно стандартным нормам, о чем шла речь в предыдущем разделе. Кроме того, нижестоящие руководители отвечают за то, чтобы услуги предоставлялись согласно индивидуальным планам обслуживания клиентов, а также чтобы их личные дела велись надлежащим образом и своевременно обновлялись.

Ведение журнала регистрации оказания услуг на выезде

Самая сложная задача для руководителей НГО - управлять работой своих сотрудников на выезде. Один из способов облегчить эту задачу - вести журнал регистрации таких услуг. В журнале записывается, кого из клиентов обслуживающий персонал будет навещать в тот или иной день. Утром, приходя на работу, сотрудники, работающие на выезде, заполняют журнал, указывая, кого из клиентов они собираются навестить в этот день и на какое время рассчитано каждое посещение. Это также дает руководителю возможность связаться с работниками в случае чрезвычайной ситуации. Журнал используется как инструмент управления, обеспечивая адекватный охват клиентов в конкретный день, однако его не следует использовать для отчетности, так как в него не встроена система проверки.

Получение квитанций на предоставленные услуги

Получение квитанций на предоставленные услуги – один из самых распространенных способов подтверждения оказания услуги. Это особенно актуально для услуг на выезде. В квитанции должны быть указаны вид услуги, день и время ее оказания, там также должны стоять подписи клиента и сотрудника, оказавшего услугу. Квитанции должны заполняться в двух экземплярах (под копирку или дважды от руки), с тем чтобы одна копия хранилась у клиента, а вторая - в его личном деле. Иногда квитанции заполняются в трех экземплярах, если третья копия нужна сотруднику для его личных записей. В случае возникновения конфликтных ситуаций данная система всегда позволяет каждой из сторон, участвующих в процессе обслуживания, точно определить, была ли оказана услуга в действительности.

В таблице 3.1 приводится пример такой квитанции.

Таблица 3.1. Квитанция о получении услуги					
Копия клиента		Копия в личное дело		Копия сотрудника	
Фамилия клиента		Фамилия клиента		Фамилия клиента	
Дата		Дата		Дата	
Время начала работы	Время начала работы	Время начала работы			
Вид услуги		Вид услуги		Вид услуги	
Подпись клиента		Подпись клиента		Подпись клиента	
Подпись сотрудника		Подпись сотрудника		Подпись сотрудника	

Проверка личных дел и служебных записей

Для того чтобы убедиться, что личные дела и служебные записи ведутся в соответствии с установленными требованиями, руководители среднего звена НГО должны хотя бы раз в квартал выборочно просматривать некоторые личные дела клиентов. В идеале, такая проверка должна проводиться раз в месяц. Подчеркнем, что проверка должна носить систематический характер и исходить из ранее установленных требований к ведению личного дела клиента. Например, работник должен вносить свои замечания в личное дело не позже чем через 24 часа после встречи с клиентом. Кроме того, анкета-заявление должна быть заполнена вместе с комплектом необходимых документов в течение 5 дней после первичного контакта с клиентом.

Руководитель (менеджер) должен проверять несколько произвольно выбранных дел у каждого социального работника или сотрудника, работающего на выезде, и сообщать им о своих замечаниях. При возможности должно проверяться 10% от всех имеющихся дел. Если НГО обслуживает много клиентов, количество просматриваемых дел может быть меньше в зависимости от рабочей нагрузки менеджера. Проверенные дела можно использовать как учебный материал при проведении занятий с сотрудниками. Форма проверки личного дела клиента приведена в таблице 3.2.

Таблица 3.2. Форма проверки личного дела клиента			
Социальный работник:	Проверяемое дело:	Проверяющий:	Дата:
Комплектность дела	Правильно ли собрано дело – все ли документы и разделы правильно расположены	Ответ	
Анкета-заявление	Правильно ли заполнена форма приема, все ли вопросы понятны?	Ответ	
Индивидуальный план обслуживания	Правильно ли составлен индивидуальный план обслуживания, понятен ли он?	Ответ	
Замечания по делу клиента	Правильно ли составлены замечания по делу? Понятны ли они, можно ли им следовать?	Ответ	
Квитанции за услуги	Все ли квитанции учтены и находятся в деле?	Ответ	
Подтверждающие документы	Все ли необходимые подтверждающие документы находятся в деле?	Ответ	
Общие замечания			

Наблюдение за оказанием услуги или посещение обслуживаемых клиентов

Кроме проверки личных дел клиентов, менеджер или куратор должны иногда сопровождать социального работника во время посещения клиентов на дому или проводить личные встречи с клиентами для оценки работы персонала. Делать это нужно регулярно, используя установленные нормы и критерии.

1. Кураторам полезно иметь график посещений, следуя которому они с социальным работником должны навещать клиента каждые восемь–десять недель.
2. Кураторы могут также выборочно звонить или навещать клиентов после визита социального работника, чтобы проверить, получил ли клиент услуги, указанные в личном деле и квитанциях. Такая проверка тоже должна происходить каждые восемь-десять недель.

Мониторинг результатов: проведение фокус-групп и опросов клиентов для оценки результатов оказания услуг

Один или два раза в год уполномоченные работники НГО должны опрашивать клиентов или проводить фокус-группу с ними, чтобы представлять, как клиенты оценивают работу НГО. Важно, чтобы этот процесс был частью внутренней оценки, а не внешних отчетов, поскольку цель не в том, чтобы собрать похвальные отзывы, а в том, чтобы узнать истинное мнение клиентов о работе НГО и возможностях ее улучшения. Это один из наилучших способов определить, помогают ли на самом деле клиентам услуги, предоставляемые НГО. Например, НГО может задать своим клиентам следующие вопросы:

- 1) Как они оценивают услуги, предоставляемые НГО?
 - а) Что им нравится и что не нравится?
 - б) Какие дополнительные услуги, не предоставляемые НГО, нужны клиентам?
 - в) Качество каких услуг выше по сравнению с другими? Например, что выше оценивают клиенты – услугу по доставке обедов на дом или экскурсий?
- 2) Проявляют ли сотрудники внимание к потребностям клиентов?
 - а) Считают ли клиенты, что персонал реагирует на их потребности своевременно?
 - б) Считают ли клиенты, что персонал ведет себя профессионально?
 - в) Как персонал может улучшить обслуживание клиентов?

Ведение отчетности

Одна из главных задач, стоящих перед руководством НГО, - информирование общественности о работе, проделанной НГО. Часто это происходит в форме отчета перед организациями, финансирующими НГО, такими как частные фонды или органы местного самоуправления. Правильное ведение отчетности не менее важно и для самой НГО. Прежде всего, это касается составления ежегодного отчета, с помощью которого попечители и сотрудники НГО могут получить более четкое представление о том, чем занималась НГО в течение прошедшего года.

Содержание отчета

Часто НГО бывает сложно определить, что должно быть указано в отчете. Эту задачу можно решить двумя путями:

1. НГО должна отчитываться согласно тем требованиям, которые предъявляет к отчету финансирующая организация. Нередко последняя, будь то орган власти или благотворительный фонд, требует, чтобы НГО представила своего рода доказательство того, на что она потратила полученные средства. В таком случае содержание отчета НГО будет полностью соответствовать запросу данной организации.
2. Если НГО готовит отчет для общественности, она должна думать о том, как лучше рассказать о своей работе. В этом случае отчет будет содержать данные о том, какие виды услуг предоставляла НГО, как они оказывались, сколько всего услуг было предоставлено и сколько клиентов обслужено.

По какому бы из путей ни пошла НГО при составлении отчета, важно, чтобы он содержал конкретную информацию об организации. Часто НГО представляет блестящие, хорошо составленные отчеты с пространными описаниями важности услуг, которые она оказывает, и того, насколько общество становится лучше благодаря этим услугам, с рассказами клиентов о том, как изменилась их жизнь после получения услуг НГО. Хотя эти отчеты и производят хорошее впечатление, в них обычно мало говорится о конкретных результатах, достигнутых НГО. В основном потому, что у НГО, несмотря на большой объем выполненной работы, отсутствует механизм четкой ее регистрации. Ежегодный или ежемесячный отчет должен создать у читателя ясное представление о том, какую работу проделала НГО. В этих целях будет не лишним обратить внимание на приведенную ниже схему содержания отчета – назовем ее «Кто, что, где, когда, почему и сколько» - и в дальнейшем пользоваться ею при составлении отчетов.

Кто	Кому оказываются услуги?
Что	Какие услуги предоставляются?
Где	Где НГО предоставляет свои услуги - непосредственно в помещении НГО или в другом месте? Обслуживает ли НГО один район города или весь город?
Когда	Какой период работы отражен в отчете - это ежемесячный или ежегодный отчет, это ежедневные, еженедельные или ежемесячные услуги?
Почему	Почему важно предоставлять эти услуги? Есть ли особые обстоятельства их предоставления?
Сколько	Сколько клиентов у НГО? Сколько новых клиентов появилось у НГО в отчетный период? Обслуживание скольких клиентов закончилось в отчетный период? Сколько услуг каждого типа было предложено? Сколько произошло контактов с клиентами?

Ниже в таблице 3.3 приведен пример формы простого ежемесячного отчета.

Таблица 3.3. Форма ежемесячного отчета	
Организация _____	Отчетный период: 17 февраля 2002 года – 17 марта 2002 года

В этом месяце организация «ЭЮЯ» продолжала оказывать услуги престарелым инвалидам Пермской области в соответствии с миссией организации. Организация стала более широко известна, и количество наших клиентов продолжает увеличиваться. В этом месяце количество клиентов увеличилось на 11 человек, общее число клиентов составляет 156 человек. Кроме новых клиентов, у нас появилось шесть новых волонтеров.

Организация «ЭЮЯ» продолжает оказывать два основных типа услуг:

1. Доставка обедов на дом старикам, не выходящим из дома, В зависимости от потребности клиенты имеют право на получение ежедневного трехразового питания. Все наши клиенты получают минимум одно питание в день.
2. Предоставление медицинского оборудования по льготным ценам. Это оборудование включает инвалидные кресла, костыли, трости и больничные кровати. Оборудование предоставляется в зависимости от потребностей и доходов клиентов. В настоящее время 42% из 156 наших клиентов получают данную помощь.

Оказание услуг в отчетный месяц было очень трудным из-за метели, которая началась во вторую неделю месяца. Нашему персоналу и волонтерам было очень трудно навещать клиентов. Из-за непогоды клиенты стали еще более зависимы от нашей помощи по доставке им питания на дом. Многие клиенты, которые раньше не получали питания, а ходили в общественные пункты питания, не смогли выйти из дома и поэтому попросили нас начать доставку им питания на дом. Увеличившийся объем доставки питания на дом сказался на нашем бюджете и заставил нас создать резервный фонд для оказания услуг в экстренных случаях.

Услуга	Итого за месяц	Итого за год
Доставка обедов на дом	94 обеда	165 обедов
Клиенты, арендующие медицинское оборудование	104	123

Бюджет НГО:

Из 5000 рублей, которые мы получили для реализации программы доставки питания на дом, мы решили ежемесячно тратить 415 рублей. Из-за метели в этом месяце мы потратили 722 рубля, получив небольшой дефицит бюджета, и у нас осталось 4278 рублей до конца года. Мы не думаем, что это будет проблемой, так как, вероятно, весной и летом в этой услуге будет нуждаться меньше людей. См. подробности в прилагаемом финансовом отчете и бюджете.

Используя этот пример, давайте проверим, правильно ли были даны ответы на вопросы по схеме «Кто, что, где, когда, почему и сколько».

Кто	Престарелые инвалиды
Что	Доставка питания на дом, предоставление медицинского оборудования
Где	Пермская область
Когда	с 17 февраля по 17 марта 2002 г.
Почему	Из-за метели было доставлено больше обедов, чем предусмотрено бюджетом
Сколько	94 обеда, 104 клиента получили медицинское оборудование

Отчет содержит четкие ответы на все вопросы. Ясно, что отчет можно сделать более подробным, но данный пример показывает, как много информации можно передать в краткой, простой форме. Организации, которая предоставляет много услуг, возможно, потребуются написать большой отчет, однако ежемесячный отчет все равно не должен быть слишком объемным, если, конечно, соответствующая объемная информация не была затребована финансирующей организацией.

Использование анкет-заявлений, личных дел и квитанций на услуги при подготовке отчета

Личное дело клиента, содержащее анкету-заявление и квитанции на услуги, является информационной основой отчета НГО о предоставленных услугах. Отчеты составляются на базе данных, содержащихся в личном деле клиента. Существует много различных путей использования этих данных, но лучший из них - тот, который в наибольшей степени соответствует типу услуг, предоставляемых НГО. Например, у НГО, предоставляющей такие услуги, как уход на дому, доставка обедов на дом, психологическое консультирование и проведение культурных мероприятий, личные дела клиентов будут разнообразнее, чем у организации, предоставляющей лишь бесплатное медицинское оборудование. Основа составления отчетов, однако, останется прежней – кто, что, где, когда, почему и сколько.

Компьютеризированная система – один из наилучших способов ведения отчетности. Можно создать простую базу данных, куда вводится нужная информация, где она затем хра-

няется и при необходимости выводится в виде отчета заданного формата. Если компьютер в НГО отсутствует, отчетность ведется на бумаге. Один из способов ведения такой отчетности - поручить социальным работникам вести первичную регистрацию необходимой информации, заполняя простую форму, которую социальный работник носит с собой при оказании услуг. В конце рабочего дня или недели работник предъявляет эту форму куратору, который сводит всю информацию в журнал регистрации и ведет, таким образом, учет общего количества услуг, предоставленных в конкретный день или неделю. Затем эта информация может быть легко сведена в годовой или месячный отчет и подтверждена квитанциями за услуги и данными из личных дел клиентов. Такая система отчетности может также использоваться руководителями НГО как инструмент контроля над работой сотрудников. Пример формы отчета социального работника приведен в таблице 3.4.

Таблица 3.4. Форма отчета социального работника				
Социальный работник: Ольга Слуцкая	Неделя/месяц Январь			
Фамилия клиента	Питание на дом	Медицинское оборудование	Помощь волонтеров по дому	Итого
Ирина Никонова	✓			1
Дмитрий Иванов		✓	✓	2
Наталья Рогозина	✓		✓	2
Мария Сиваева		✓	✓	2
Всего	2	2	3	7

Глава IV

ШТАТНЫЕ СОТРУДНИКИ И ВОЛОНТЕРЫ

Ключевые понятия	
Набор кадров	Способы привлечения к работе в НГО постоянного персонала и волонтеров
План работы по набору кадров	План работы по привлечению к работе в НГО постоянных сотрудников и волонтеров
Определение целевых групп для набора кадров	Определение конкретных групп населения для ведения среди них работы по привлечению персонала и волонтеров для работы в НГО
Постоянные волонтеры	Волонтеры, работающие в НГО длительное время и выполняющие функции, обычно выполняемые штатными сотрудниками
Временные волонтеры	Волонтеры, работающие в НГО время от времени при проведении конкретных мероприятий
Должностные инструкции	Документы, четко определяющие должностные обязанности и правила работы в НГО постоянных сотрудников и волонтеров

Набор кадров: постоянные сотрудники и волонтеры

В работе постоянных сотрудников и волонтеров много общего. Зачастую для набора и постоянных сотрудников, и волонтеров используются одни и те же источники: учебные учреждения, организации, оказывающие социальные услуги, а иногда и сами клиенты социальных учреждений. Именно поэтому вопросы набора постоянного персонала и волонтеров мы рассматриваем в одной главе. Несомненно, при найме на работу постоянных сотрудников и волонтеров существуют определенные различия в том, как расходуются средства и заключаются контракты. Тем не менее в целом, повторим, набор и постоянного персонала, и волонтеров включает в себя одни и те же основополагающие элементы: разработка плана набора, определение целевых групп и подготовка долгосрочных или краткосрочных рабочих заданий.

Можно назвать как минимум три основных причины, указывающие на необходимость привлечения волонтеров к работе в НГО:

1. Привлечение волонтеров – это эффективный способ решения проблемы нехватки персонала. Например, волонтеры могут быть заняты на тех работах, которые обычно выполняются постоянными сотрудниками. Кроме того, волонтеры могут также привлекаться для участия в административно-организационной деятельности при проведении каких-либо крупных мероприятий как разового, так и регулярного характера.
2. Волонтеры могут также исполнять роль резерва для пополнения постоянного кадрового состава организации. Для этого вполне достаточно пройти обучение непосредственно на месте работы и таким образом получить необходимые знания и навыки. Институт волонтеров как раз и предоставляет людям возможность одновременно работать и приобретать необходимые навыки, в то время как привлекающая их организация получает возможность лучше познакомиться с ними, прежде чем предлагать им перейти на постоянную работу. Иными словами, работу волонтеров можно рассматривать как своеобразный испытательный срок и для организации, и для самого волонтера.
3. Привлечение волонтеров можно также рассматривать и как способ популяризации деятельности организации на уровне местного сообщества. Положительные отзывы волонтеров о своей работе могут служить своеобразной рекламой деятельности НГО и фактически использоваться как наиболее эффективный способ формирования широкой поддержки со стороны местной общественности.

Постоянные и временные волонтеры

Волонтеры, работающие на долговременной основе, обычно выполняют функции постоянных сотрудников. Эти функции могут включать в себя как простую помощь в выполнении административной работы, так и оказание профессиональных услуг. Например, врачи и медицинские сестры могут длительное время предоставлять свои профессиональные услуги, работая в НГО на общественных началах. Таким же образом вся административная работа организации может быть возложена полностью на волонтеров. В этом случае волонтеры становятся неотъемлемой частью организации. Они осуществляют важные функции, невыполнение которых сразу бы сказалось на качестве работы НГО. Принято различать два типа постоянных волонтеров. Одни постоянные волонтеры работают ежедневно и заняты полный рабочий день. Другие бывают на работе лишь в некоторые дни и заняты неполный рабочий день, например по вторникам и четвергам по 4 часа, однако работают по такому графику достаточно длительное время. Эти две группы волонтеров выполняют различные задачи. Волонтеры, занятые полный рабочий день, имеют возможность принимать более широкое участие в работе организации и со временем стать постоянными ее сотрудниками. Волонтеры, работающие неполный рабочий день, специализируются на выполнении определенного вида работы и в дальнейшем могут обучать других волонтеров навыкам ее выполнения.

Временные волонтеры обычно привлекаются для выполнения отдельных мероприятий, например для массовой почтовой рассылки или размещения объявлений в средствах массовой информации. Кроме того, временные волонтеры зачастую занимаются благоустройством помещений НГО, например делают косметический ремонт или устанавливают новое оборудование. Методы руководства работой таких волонтеров отличаются от методов руководства работой постоянных волонтеров, что вполне закономерно. Фактически в роли временных волонтеров чаще всего выступают либо друзья и родственники сотрудников и постоянных волонтеров, либо друзья и родственники клиентов организации. Часто такие помощники являются членами какой-либо религиозной или общественной организации, желающей принять активное участие в жизни местного сообщества.

В таблице 4.1 перечислены примерные виды работ, выполняемых постоянными и временными волонтерами.

Таблица 4.1. Виды работ, выполняемые постоянными и временными волонтерами	
Временные волонтеры	Постоянные волонтеры
<ul style="list-style-type: none"> • Обход потенциальных клиентов с целью распространения информационных листовок и сообщений об организации • Косметический ремонт офиса организации • Уборка территории, на которой находится НГО • Помощь в проведении информационной кампании 	<ul style="list-style-type: none"> • Ответы на телефонные звонки • Снятие фотокопий с документов и материалов • Ведение личных дел • Непосредственное предоставление услуг

План работы по набору кадров

Прежде чем приступить к набору волонтеров, необходимо определить, какие задачи они должны будут выполнять. Кроме определения задач, необходимо также определить срок, в течение которого они будут выполняться. От этого зависит, какой характер - долговременный или кратковременный - будет носить работа волонтеров. Как только выяснится характер и продолжительность работы, необходимо будет определить, какого уровня подготовки потребует эта работа от исполнителей. Это – один из наиболее важных моментов в деятельности по подбору кадров, поскольку, неверно сформулировав требования к будущему персоналу, можно нанести серьезный ущерб процессу социального обслуживания. Набор требований к персоналу должен полностью соответствовать характеру работ, которые тот будет выполнять.

Исходя из характера работ, поручаемых волонтеру, ему должны быть даны соответствующие инструкции или проведено обучение. Недостаточно просто надеяться на то, что он и так знает, как нужно выполнять эту работу.

Подбор персонала среди клиентов

Лучше всего вербовать волонтеров среди групп населения, которым предназначается услуги. Зачастую клиенты, получающие услуги от НГО и желающие отблагодарить ее, сами становятся волонтерами. Тем не менее, осуществляя набор волонтеров среди обслуживаемых групп населения, следует учитывать некоторые факторы. Прежде всего, следует объяснить как самим клиентам, так и членам их семей, что между оказанием ими добровольной помощи организации и предоставлением ею услуг нет никакой зависимости. Но все же существует (хотя не всегда и не везде) негласная практика или правило, согласно которому клиенты, оказывающие добровольную помощь организации, получают от нее более качественные услуги. Зачастую это происходит ненамеренно. Вполне естественно, что клиенты, помогающие организации, проводят в ней гораздо больше времени, лучше знакомы с ее постоянными сотрудниками и поддерживают с ними более тесные контакты. Однако и среди клиентов-неволонтеров есть такие, кто хотел бы помогать, но не может, и ущемлять их права из-за этого нельзя. Поэтому еще раз подчеркнем, что добровольная помощь не должна рассматри-

ваться как обязательное условие предоставления услуг и что ко всем клиентам без исключения следует относиться в равной степени внимательно и заботливо.

Итак, набор волонтеров среди клиентов – наиболее очевидный и простой способ привлечения помощников. Конечно, прежде всего нужно определить, какую работу НГО собирается доверить волонтерам. Настоящее пособие как раз и призвано помочь НГО правильно определить, сколько волонтеров ей необходимо, как долго и в какое время они должны работать, а также как составить план по их набору.

Подбор персонала в других организациях, предоставляющих социальные услуги (церковных организациях, клубах, молодежных объединениях)

По мере возможности подбирать персонал следует также в организациях, ведущих общественную деятельность, таких как церковные организации, клубы, молодежные объединения. Такие организации могут самостоятельно заниматься предоставлением тех или иных видов социальных услуг и одновременно искать возможности для участия в благотворительной деятельности. Если данные организации ознакомить более подробно с содержанием и целями программы НГО, а также объяснить им необходимость привлечения волонтеров к ее выполнению, то это может дать неплохие результаты. Кроме того, люди, участвовавшие в каком-либо разовом мероприятии, например косметическом ремонте учебных помещений, могут впоследствии стать постоянными волонтерами или по крайней мере будут охотно и регулярно участвовать и в других разовых мероприятиях.

Управление персоналом: постоянные сотрудники

Разработка руководства по организации работы постоянных сотрудников

Каждая НГО должна иметь собственное внутреннее руководство, устанавливающее четкий порядок и правила внутреннего распорядка для своих сотрудников. Данное руководство должно регулировать такие вопросы, как время работы сотрудников, периодичность и продолжительность ежегодных отпусков, отпусков по болезни, порядок аттестации сотрудников, меры дисциплинарного воздействия. Для НГО очень важно иметь такой документ, поскольку он помогает ей стать по-настоящему профессиональной организацией. Руководство должно содержать следующие разделы:

1. Миссия организации, включая конкретные задачи, решаемые ею, и группы населения, с которыми она работает.
2. Продолжительность рабочего дня и сверхурочная работа.
3. Внутренние инструкции и положения, содержащие требования к лицам, выступающим от имени организации. В этом разделе речь должна идти об их профессиональной культуре, обязательности соблюдения этических норм, правилах поведения во время поездок, недопустимости каких бы то ни было сексуальных посягательств по отношению к клиентам, употребления наркотиков, алкоголя, требования к форме одежды.
4. Внутренние инструкции о правилах и порядке оценки работы волонтеров, в том числе требования к выполнению порученной им работы, сроки проведения оценки, а также порядок разрешения споров и конфликтных ситуаций.
5. Порядок действий сотрудников в случае их вынужденного отсутствия на работе, в том числе порядок оповещения вышестоящего руководства о невыходе на работу, например, в связи с болезнью, а также порядок действий персонала в случае невыхода кого-либо из сотрудников на работу.
6. Порядок предоставления сотрудникам очередного ежегодного отпуска, отпуска по болезни, отпуска по семейным обстоятельствам, возможности обучения и медицинского страхования. Если такой порядок существует в НГО в точном соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, то это должно быть особо отмечено во внутренних документах.

7. Порядок поощрения сотрудников и порядок повышения их заработной платы, включая перечень случаев, в связи с которыми сотрудник может быть поощрен или в связи с которыми может быть повышена его заработная плата.
8. Порядок увольнения сотрудника, в том числе описание обязательных административных действий, осуществляемых в случае увольнения сотрудника. В этом разделе также должно быть оговорено, что сотрудник имеет право обжаловать решение о применении к нему каких-либо дисциплинарных мер воздействия.

Должностные инструкции для постоянных сотрудников

Для каждой должности должна быть составлена инструкция с перечислением основных и второстепенных обязанностей сотрудника, занимающего эту должность. В должностной инструкции также приводятся минимальные стандартные нормативы выполнения работы сотрудником, находящимся на данной должности. В частности, в должностной инструкции должно содержаться:

1. Наименование должности и отдела, где работает сотрудник.
2. Наименование вышестоящего лица, которому подчиняется сотрудник.
3. Описание работы, выполняемой сотрудником, находящимся на данной должности.
4. Конкретный перечень должностных обязанностей и функций с указанием, какие из них являются основными, а какие – второстепенными.
5. Перечень контролируемых функций, если таковые имеются. Например, контроль за работой постоянных сотрудников и волонтеров.
6. Квалификационные требования, предъявляемые к сотруднику, находящемуся на данной должности.
7. Требования к уровню образования и опыту работы. Этот пункт может устанавливать в качестве обязательного требование опыта работы на данной должности, а также определенного уровня общего и специального образования.
8. Требование о предоставлении свидетельств и разрешений, позволяющих занимать данную должность. Это могут быть медицинские свидетельства, заключения психолога или сертификаты на выполнение тех или иных работ.
9. Требования к личным и физическим качествам сотрудника. Это также очень важный пункт, поскольку из его содержания сразу становится ясно, какими физическими и личными качествами должен обладать претендент на данную должность. Например, если работа предполагает поднятие тяжестей и уборку помещений, то сотрудник должен обладать необходимыми физическими данными для выполнения такой работы. Кроме того, если должностные обязанности включают перевозку клиентов на автомашине, то сотрудник должен уметь водить машину и иметь водительские права.

(См. Приложение 3, в котором приведены образцы должностных инструкций.)

Лицензии и сертификаты

Если должность предполагает обязательное наличие у сотрудника соответствующей лицензии или сертификата, то организация должна удостовериться в том, что он их имеет. Например, если организация принимает на работу врача, то она должна потребовать от него документ, подтверждающий его право на врачебную деятельность. Копии подобных документов должны храниться в личных делах сотрудников.

Обратная связь с сотрудниками и оценка их работы

Один или два раза в год руководство организации должно проводить оценку работы своих сотрудников. Цель данной оценки - установить обратную связь с каждым сотрудником для того, чтобы знакомить его с мнением руководителей о его работе, а также выявлять имеющиеся у него достижения и недостатки. Эта деятельность тесно связана с работой по проведению мониторинга, о которой мы говорили ранее.

Например, работа социального работника должна оцениваться с точки зрения соблюдения им общих требований к предоставлению социальных услуг, а также с точки зрения выполнения внутренних требований организации к ведению личных дел клиентов, а именно:

- 1) требований к качеству обслуживания;
- 2) требований к соблюдению сроков оказания услуг;
- 3) требований к профессиональной подготовке;
- 4) требований к ведению личных дел, включая регулярное обновление данных.

Кроме того, как уже говорилось, в соответствии со специально разработанным графиком руководитель НГО должен вместе с сотрудником посещать его клиентов или присутствовать на приеме клиентов, чтобы лучше понять, насколько хорошо социальный работник владеет навыками работы с клиентами.

Сотрудникам подобная периодическая оценка их деятельности поможет лучше формулировать цели дальнейшей работы. Одной из обязанностей руководителей является оказание сотруднику помощи в достижении его целей.

Очень важно, чтобы и руководитель, и сам сотрудник хорошо представляли себе, в чем состоят сильные стороны сотрудника. Только определив это, можно переходить к обсуждению дальнейших целей его работы.

Обсуждение это происходит в форме беседы руководителя с сотрудником. Примерный план такой беседы приведен в таблице 4.2, но допускается и более свободная форма. И в том и в другом случае в личном деле сотрудника должен в обязательном порядке храниться протокол этой беседы, чтобы им можно было воспользоваться при проведении следующей оценки. В целом же использование стандартных формальных приемов ведения такой беседы идет на пользу как сотруднику, так и руководителю.

Таблица 4.2. Примерный вопросник для определения целей работы сотрудника			
Сотрудник	Руководитель	Должность	Дата
Какие достижения или сильные стороны в своей работе может отметить сам сотрудник?		Какие достижения или сильные стороны в работе сотрудника может отметить руководитель?	
Какие цели сам сотрудник ставит перед собой на будущий год?		Как руководитель собирается помогать сотруднику в достижении его целей?	
Подписи сотрудника и руководителя:			

Профессиональная подготовка и обучение постоянных сотрудников

Для того чтобы сотрудники НГО имели возможность постоянно пополнять свои знания и навыки, а также двигаться вверх по служебной лестнице, организации необходимо регулярно заниматься обучением и повышением квалификации персонала. Эта работа может проводиться в самых различных формах - сотрудников можно направлять на различные научные и практические конференции и семинары, приглашать специалистов и преподавателей в организацию и т. д. В результате выигрывают все - и сотрудники, поскольку они приобретают новые знания и навыки; и организация в целом, поскольку ее персонал лучше подготовлен в профессиональном отношении; и клиенты, поскольку возрастает качество их обслуживания в результате использования сотрудникам новых технологий и приемов оказания услуг.

Управление персоналом: добровольные помощники

Разработка руководства по организации работы волонтеров

С появлением у НГО значительного количества волонтеров может возникнуть необходимость в разработке руководства по организации их работы. Данное руководство во многом напоминает руководство по организации работы постоянного персонала, поскольку также

устанавливает правила и порядок работы внутри НГО. Поэтому в руководстве для волонтеров может не быть правил предоставления очередного отпуска или отпуска по болезни, но обязательно будет изложен порядок действий волонтера в случае его неспособности выйти на работу в назначенное время. В частности, руководство для волонтеров НГО должно содержать:

1. Описание миссии организации, включая конкретные задачи, решаемые ею, и групп населения, с которыми она работает.
2. Внутренние инструкции и положения, устанавливающие требования к поведению лиц, выступающих от имени организации. В этом разделе речь должна идти об их профессиональной культуре, обязанности соблюдения этических норм, правилах поведения во время поездок, недопустимости каких бы то ни было сексуальных посягательств по отношению к клиентам, употребления наркотиков, алкоголя, требования к форме одежды.
3. Внутренние инструкции о правилах и порядке оценки работы волонтеров, в том числе требования к выполнению порученной им работы, сроки проведения оценки, а также порядок разрешения споров и конфликтных ситуаций.
4. Правила и порядок действий волонтеров в случае их вынужденного отсутствия на работе, в том числе порядок оповещения руководства о невозможности выхода на работу в связи с болезнью и порядок действий постоянного персонала в случае невыхода кого-либо из волонтеров на работу.

В целом руководство по организации работы персонала является руководящим документом для всех лиц, работающих в организации, – как постоянных сотрудников, так и волонтеров. Это означает, что правила внутреннего распорядка, устанавливаемые для постоянных сотрудников, в той же мере распространяются и на волонтеров. Однако в некоторых случаях они могут различаться. Например, говоря о необходимости устранения недостатков в работе, внутренние нормативные документы могут предусматривать различный порядок действий руководителя при работе с постоянными сотрудниками и при работе с волонтерами. Приложение 2 помогает лучше понять, в чем состоит различие в работе руководителя с постоянным персоналом и добровольными помощниками.

Должностные инструкции для волонтеров

Для каждой должности составляется инструкция, в которой перечисляются основные и второстепенные обязанности волонтера, занимающего эту должность. В должностной инструкции также приводятся минимальные стандартные нормативы выполнения работы волонтером, находящимся на данной должности. В частности, в должностной инструкции содержатся:

1. Наименование должности и отдела, в котором работает волонтер.
2. Наименование вышестоящего лица, которому подотчетен волонтер. Обычно волонтер отчетывается перед сотрудником, координирующим работу волонтеров, и руководителем организации.
3. Описание работы, выполняемой лицом, находящимся на данной должности.
4. Конкретный перечень должностных обязанностей и функций с указанием, какие из них являются основными, а какие – второстепенными.
5. Квалификационные требования, предъявляемые к лицу, находящемуся на данной должности. В случае с волонтерами это требование может модифицироваться в зависимости от ситуации. Например, от волонтера, работающего в офисе, подчас не требуется основательная профессиональная подготовка. В то же время, если организация привлекает волонтеров для оказания медицинских, юридических или психологических услуг, то наличие у них соответствующий профессиональной подготовки обязательно.
6. Требование о предоставлении лицензий и сертификатов, позволяющих занимать данную должность. Необходимость выполнения данного требования также зависит от того, какую работу выполняет волонтер.

7. Требования к личным и физическим качествам. Например, если работа на данной должности предполагает перевозку клиентов на автомашине, то от волонтера требуется не только уметь водить машину, но и иметь водительские права.

В Приложении 3 приведены образцы должностных инструкций для волонтеров.

Лицензии и сертификаты

Если должность предполагает обязательное наличие у волонтера соответствующей лицензии или сертификата, то организация должна удостовериться в том, что он их имеет. Копии подобных документов должны храниться в личных делах волонтеров.

Обратная связь с волонтерами

Как и постоянные сотрудники, волонтеры нуждаются в координировании и оценке их деятельности. Человек, решивший стать волонтером организации, должен сначала получить полную информацию о деятельности данной организации и о той работе, которую ему предстоит выполнить. В дальнейшем он должен иметь возможность постоянно знакомиться с отзывами руководителей организации о его работе. Один или два раза в год руководители организации должны проводить официальные встречи с волонтерами для того, чтобы обсудить с ними работу, которую они выполняют, а также выявить имеющиеся у них достижения и недостатки. Для волонтеров, так же как и для постоянных сотрудников, подобные встречи – это хорошая возможность определить цели и задачи работы на будущее. Оценка работы волонтеров тоже должна быть тесно взаимосвязана с требованием выполнения ими профессиональных норм поведения. Другими словами, мониторинг и оценка работы постоянных сотрудников и волонтеров проводятся с использованием одних и тех же инструментов и методов.

Одной из обязанностей руководителей организации является оказание волонтеру помощи в достижении его целей. Обратная связь также подразумевает предоставление волонтерам возможности высказать мнение о своем участии в работе организации. Несмотря на то что работа волонтеров не оплачивается, она имеет очень большое значение для НГО и тоже должна выполняться на высоком профессиональном уровне. Если волонтер не справляется с порученным ему делом, то следует подыскать для него иной участок работы и таким образом дать ему возможность продолжать помогать организации. Самое главное – это поддерживать постоянный контакт с волонтерами и находить наиболее целесообразные способы использования их труда.

Профессиональная подготовка и обучение

- Для того чтобы волонтеры имели возможность постоянно пополнять свои знания и навыки, а также продвигаться по служебной лестнице, организации, как и в случае с постоянными сотрудниками, необходимо регулярно проводить занятия по обучению добровольных помощников и повышению их квалификации. Эта работа точно так же может проводиться в самых различных формах (см. «Управление персоналом: постоянные сотрудники»).

По мере возможности, волонтеров следует приглашать на учебные занятия и семинары, организуемые для постоянного персонала.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Перечень образцов	
Образец 1	Образец еженедельного графика работы социального работника
Образец 2	Образцы внутренней документации НГО
Образец 3	Образцы должностных инструкций

Приложение 1. Еженедельный график работы социального работника

	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
До обеда	Прием посетителей: Прием посетителей по предварительной записи и без записи	Посещение на дому: Обслуживание клиентов на дому и посещение клиентов, предыдущие контакты с которыми носили ограниченный характер	Работа в офисе: Продолжение работы по результатам посещения клиентов на дому и приема посетителей в офисе; подготовка к рабочему совещанию	Рабочее совещание: Участие в рабочем совещании Подготовка к запланированным посещениям клиентов на дому	Прием посетителей: Прием посетителей по предварительной записи и без записи
После обеда	Работа в офисе: Заполнение журнала приема посетителей и принятие мер по результатам посещения клиентов на дому на прошедшей неделе	Работа в офисе: Ведение личных дел клиентов и принятие мер по результатам посещения клиентов на дому до обеда	Прием посетителей: Прием посетителей по предварительной записи и без записи	Посещение на дому: Обслуживание клиентов на дому и посещение клиентов, предыдущие контакты с которыми носили ограниченный характер; принятие мер по результатам посещения клиентов во вторник	Работа в офисе: Ведение журнала приема посетителей и принятие мер по результатам посещения клиентов на дому во вторник

Варианты еженедельного графика работы социального работника могут быть самыми различными. В данном примере социальный работник ведет прием посетителей три раза в неделю – два раза в офисе организации и один раз на дому. «Домашняя» форма приема предусмотрена для тех граждан, которые по состоянию здоровья или по каким-то иным причинам не могут сами придти на прием к социальному работнику. В разных организациях могут быть самые разные графики работы социальных работников. Каждая организация сама решает, сколько раз в неделю вести прием населения и сколько времени отводить на посещение клиентов на дому. Это, в частности, зависит от вида услуг, предоставляемых организацией, а также от численности ее персонала. Время, отведенное для приема посетителей в офисе, может быть использовано сотрудником также для выполнения другой работы, например для работы над личными делами клиентов либо для тех или иных мероприятий по результатам предыдущего приема. Таким образом, если в это время нет никаких посетителей, то сотрудник может заниматься другой работой, но при появлении посетителя он сразу же должен отложить ее и приступить к приему, поскольку в это время это его главная задача.

Следует также обратить внимание на то, что в рабочем графике отведено время и для ведения личных дел, и для работы по результатам приема посетителей. Очень важно специально зарезервировать для работника время, в течение которого он мог бы зафиксировать результаты своей работы с посетителями и клиентами. Лучше всего, если эта работа выполняется сразу же после приема или посещения клиента.

Кроме всего прочего, в рабочем графике социального работника отведено время для рабочего совещания. В каждой организации может быть принято собственное решение о том,

сколько это совещание должно длиться, в зависимости от количества дел, которые на нем предполагается рассмотреть. Несмотря на то что в нашем примере совещание указано в графике, это совсем не значит, что его необходимо проводить еженедельно. Обычно вполне достаточно двух раз в месяц. В некоторых организациях в те недели, когда совещание не проводится, время, отведенное для него, используется для проведения других, не связанных с клиентами мероприятий, например для проведения общего собрания сотрудников или учебных занятий и семинаров. Возвращаясь к нашему примеру, можно сказать, что благодаря установленному графику работ все сотрудники знают, что по четвергам утром всегда проводятся какие-то административно-организационные мероприятия.

Приложение 2. Внутренняя документация НГО

Ниже приведены три вида внутренних документов организации. Первый посвящен соблюдению сотрудниками этических норм и правил поведения, второй – организации работы постоянных сотрудников, третий – организации работы волонтеров. Из этих документов видно, как в одном случае одни и те же требования и приемы могут в равной степени одинаково применяться как к постоянным сотрудникам, так и к волонтерам, а в других случаях эти методы и приемы заметно отличаются друг от друга. Предполагается, что и постоянные сотрудники, и волонтеры должны следовать в своей работе одним и тем же правилам этики и поведения – поэтому в организации существует один общий документ, регулирующий эти вопросы. С другой стороны, нам уже известно, что управление работой постоянных сотрудников и волонтеров требует разных подходов. Соответственно в организациях должно быть два отдельных документа по этому поводу: один – по вопросам организации работы постоянных сотрудников, другой – по вопросам организации работы волонтеров.

Соблюдение этических норм и правил поведения

Самым важным достоянием организации является ее репутация высокопрофессиональной службы, способной оказывать качественные и своевременные услуги с соблюдением всех установленных профессиональных требований и этических норм. В целях поддержания репутации организации как честного и высокопрофессионального партнера от каждого ее сотрудника требуется должным образом уважать этические нормы и правила поведения, установленные настоящим документом, и неукоснительно следовать им. В случае несоблюдения данных норм и правил к виновному будут приниматься дисциплинарные меры вплоть до увольнения с работы.

Общие принципы

Нижеизложенные принципы касаются всех сотрудников организации и всех действий, совершаемых ими от имени организации. Эти принципы положены в основу правил этики и поведения, устанавливаемых настоящим документом. Все вопросы относительно толкования настоящих норм и правил, а также правомерности принятия тех или иных мер, в том числе предусмотренных настоящим документом, должны адресоваться руководителю, заместителю или ответственному секретарю организации.

- Сотрудники должны в своем поведении следовать общепринятым этическим нормам, в том числе:
 - 1) соблюдать действующее законодательство;
 - 2) не допускать реального или потенциального конфликта интересов;
 - 3) выполнять требования финансирующей организации.
- Сотрудники не должны принимать подарки или любые иные денежные вознаграждения от граждан или организаций, обратившихся в организацию с просьбой о предоставлении

услуг, или находящихся в сотрудничестве с нею, или выполняющих работу, контролируруемую ею, или находящихся в прямой зависимости от результатов исполнения или неисполнения организацией ее обязанностей. Данный запрет не распространяется на символические подарки или деловые обеды.

- Сотрудники обязаны бережно относиться к имуществу и оборудованию организации, хранить их и не использовать в личных целях.
- Сотрудники должны неукоснительно следовать заявленной организацией политике равноправия, предусматривающей равные возможности для всех граждан, независимо от расы, цвета кожи, вероисповедания, пола и сексуальной ориентации, национальности, возраста, физических возможностей, семейного положения, местожительства, политических взглядов, происхождения, источников доходов, внешности и семейных обстоятельств.
- Сотрудники должны прилагать все усилия к тому, чтобы не допускать со своей стороны каких бы то ни было действий, которые можно было бы расценить как нарушение закона или этических норм, установленных в настоящем документе. В случае, если в силу конкретных обстоятельств у кого-то все же создается впечатление, что закон или указанные здесь этические нормы нарушены, то этот случай будет рассматриваться с точки зрения здравого смысла исходя из всей имеющейся в распоряжении фактической информации.

Конфликт интересов

- Сотрудники не вправе пользоваться своим служебным положением в личных целях, или в интересах своих родственников, или лиц, связанных с ними финансовыми отношениями. Они не должны сознательно принимать участие в какой бы то ни было деятельности организации, так или иначе связанной с предприятием или организацией, в которых они имеют финансовый интерес или с которой они имеют тесные связи. В некоторых случаях такие связи, в том числе связи, возникающие вследствие того, что супруга/супруг или иной родственник работает в компании или организации, с которой сотрудничает «ЭЮЯ», могут приводить к возникновению конфликта интересов. Владение большим количеством акций предприятия, с которым «ЭЮЯ» имеет деловые отношения, также приводит к возникновению конфликта интересов.

Конфиденциальность информации

- Сотрудники должны соблюдать конфиденциальность информации, полученной ими в результате работы в организации, в том числе сведений о зарплате других сотрудников, личных данных клиентов и иной служебной информации. В качестве исключения такая информация может разглашаться только в случаях, предусмотренных законом, или с письменного разрешения руководителя организации.

Требования к работе постоянного персонала

Организация как минимум один раз в год подвергает работу своего персонала тщательному анализу и оценке. При этом контакты руководителей со своими подчиненными с целью постановки очередных задач и анализа текущей работы должны быть более частыми. Ниже описан порядок действий, которые следует предпринимать в случае, если сотрудник не справляется с поставленными перед ним задачами. Каждое действие в предлагаемой системе мер направлено прежде всего на то, чтобы вовремя указать сотруднику на имеющиеся в его работе недостатки и дать ему возможность их исправить, с тем чтобы избежать в дальнейшем необходимости принимать более строгие меры по отношению к нему. Предлагаемая система мер может быть также использована в случае, если сотрудник нарушил правила этики и поведения; при этом, однако, организация сохраняет за собой право уволить такого сотрудника сразу, не прибегая к данной системе мер.

Замечания и предупреждения

- Устные замечания как мера воздействия используются в случае появления у сотрудника незначительных отдельных недостатков в работе. В таком случае куратору необходимо сразу же начать работу с сотрудником по устранению этих недостатков; ему необходимо определить, какие именно требования данный сотрудник не выполняет, и предложить ему возможные пути повышения качества работы в целом и исправления данных недостатков в частности. Следует также назначить срок, когда куратор вновь будет готов встретиться с сотрудником, чтобы обсудить его работу и удостовериться в том, что недостатки исправлены, либо подсказать, что еще нужно сделать по их исправлению. Куратор должен вести собственный журнал регистрации таких замечаний, фиксируя в нем день и время встречи с сотрудником, а также основное содержание беседы с ним.
- Появление серьезных или постоянных недочетов в работе сотрудника может стать поводом для письменного предупреждения. Это предупреждение должно предшествовать использованию такой меры воздействия, как назначение испытательного срока (см. ниже). До того, как сделать это предупреждение, куратор должен встретиться с руководителем, чтобы обсудить с ним возникшую ситуацию. В предупреждении должны быть указаны недостатки, которые сотрудник допустил в своей работе, и меры, которые он должен предпринять по их устранению. В предупреждении также следует указать, кто или что мог/могло бы помочь ему в устранении этих недостатков. Кроме того, в нем должно содержаться упоминание того, что в случае невыполнения сотрудником предъявленных требований ему будет назначен испытательный срок.
- Если в результате повторной проверки выясняется, что качество работы сотрудника не изменилось или что допущенные им недостатки остались неисправленными, куратор может принять решение о необходимости увольнения этого сотрудника, если он проработал в организации не более года, или назначения ему испытательного срока, если он проработал в организации более одного года. В случае принятия решения об увольнении куратор должен направить менеджеру по персоналу служебную записку, в которой он обязан доказать, что сотрудник продолжает не исполнять свои служебные обязанности даже после того, как ему было вынесено письменное предупреждение. Копия данного предупреждения должна быть приложена к служебной записке. Менеджер по персоналу должен проанализировать ситуацию, чтобы убедиться в справедливости принятого решения и соблюдении всех внутренних норм и требований организации, после чего, если это необходимо, направить данную служебную записку руководителю организации на подпись.

Испытательный срок

- Если постоянный сотрудник, имеющий стаж работы в организации более одного года, не выполнил требования, указанные в письменном предупреждении, то руководитель имеет право назначить ему испытательный срок. В соответствующем приказе, подготовленном совместно куратором, менеджером по персоналу и руководителем организации, должно быть указано следующее:
 - 1) конкретные примеры невыполнения сотрудником своих должностных обязанностей;
 - 2) ссылка на предыдущее предупреждение, вынесенное сотруднику в связи с неудовлетворительным качеством его работы;
 - 3) срок, в течение которого должны быть устранены допущенные недостатки (не менее чем две недели, но не более чем три месяца);
 - 4) перечень условий, выполнение которых может стать основанием для снятия сотрудника с испытательного срока;
 - 5) предупреждение о возможном увольнении сотрудника в случае, если он не выполнит все условия и требования, установленные ему на период испытательного срока.

- Копия приказа вручается сотруднику лично во время встречи с руководителем, который должен объяснить, на каком основании сотруднику назначен испытательный срок и что он должен предпринять для исправления создавшейся ситуации.
- Сотрудник должен расписаться на приказе о назначении ему испытательного срока в подтверждение того, что он с ним ознакомлен. Подпись сотрудника под данным приказом не означает, что он согласен с его содержанием, однако отказ сотрудника поставить свою подпись будет означать его немедленное увольнение. Копия данного приказа подшивается менеджером по персоналу в личное дело сотрудника.
- В течение испытательного срока куратору настоятельно рекомендуется проводить периодические встречи с сотрудником для того, чтобы контролировать процесс исправления допущенных им недостатков в работе, а также указывать ему на вновь выявленные недостатки. По окончании испытательного срока куратор должен направить менеджеру по персоналу служебную записку с просьбой либо снять сотрудника с испытательного срока, либо уволить его за продолжающееся невыполнение им своих служебных обязанностей.
- Сотруднику, успешно прошедшему испытательный срок, но вновь допустившему те же самые или новые недостатки в работе, может быть назначен повторный испытательный срок, но теперь уже без письменного предупреждения, либо он может быть немедленно уволен.

Требования к работе волонтеров

Организация считает необходимым привлекать к своей ежедневной работе волонтеров. В связи с тем, что организация имеет обязательство предоставлять клиентам услуги только отличного качества, выполненные на высоком профессиональном уровне, к своим волонтерам она предъявляет такие же профессиональные требования, как и к своим постоянным сотрудникам. Это делается в интересах клиентов, обслуживаемых волонтерами. Кроме того, это делается в интересах волонтеров, которые хотели бы, чтобы к ним относились как к профессионалам, готовым помогать организации. Поэтому руководители организации должны поддерживать постоянную обратную связь с волонтерами с целью своевременной постановки рабочих задач и оценки сделанного. Ниже описан порядок действий, которые следует предпринимать в случае, если волонтер не справляется с поставленными перед ним задачами. Каждое действие в предлагаемой системе мер направлено прежде всего на то, чтобы вовремя указать волонтеру на имеющиеся в его работе недостатки и дать ему возможность исправить их, чтобы избежать в дальнейшем необходимости принимать более строгие меры по отношению к нему. Предлагаемая система мер может быть также использована в случае, если волонтер нарушил правила этики и поведения; однако при этом организация сохраняет за собой право отказаться от услуг этого волонтера без предварительного уведомления, не прибегая к данной системе мер.

Замечания и предупреждения

- Устные замечания как мера воздействия используются в случае появления у волонтера незначительных, временных или отдельных недостатков в работе. В таком случае куратору необходимо сразу же начать работу с волонтером по устранению этих недостатков; ему необходимо определить, какие именно требования данный волонтер не выполняет и предложить ему возможные пути повышения качества работы в целом и исправления данных недостатков в частности. Следует также назначить срок, когда куратор вновь будет готов встретиться с волонтером, чтобы обсудить его работу и удостовериться в том, что недостатки исправлены, либо подсказать, что еще нужно сделать по их исправлению. Куратор должен вести собственный журнал регистрации таких замечаний, фиксируя в нем день и время встречи с волонтером, а также основное содержание беседы с ним.
- Появление серьезных или постоянных недочетов в работе волонтера может стать поводом для выхода письменного предупреждения. Цель данной меры - не наказать волонтера, а

помочь ему повысить уровень работы. Учитывая это, куратор должен четко объяснить волонтеру, что тот должен делать, чтобы улучшить свою работу. В случае необходимости к беседе куратора с волонтером должен подключаться менеджер по волонтерам.

- Если качество работы волонтера не изменилось или ему не удалось исправить допущенные недостатки, куратор может порекомендовать волонтеру взяться за выполнение другой работы для организации. Куратор должен постараться определить сильные стороны в работе волонтера и его интересы и затем подобрать ему такое место работы, где он смог бы принести максимальную пользу организации.
- Если все же не удается использовать услуги волонтера на благо организации, то ему предлагается расстаться с ней. В случае особенно серьезного нарушения волонтером правил и требований организации куратор и руководитель организации могут принять решение о немедленном прекращении отношений с ним без выполнения рекомендуемых выше мер.
- Если волонтер одновременно является и клиентом организации, то разрыв отношений с ним как с волонтером не должен никоим образом сказываться на отношениях организации с ним как с клиентом. Если волонтер является другом или членом семьи одного из клиентов организации, то разрыв отношений с этим волонтером тоже не должен никоим образом влиять на отношения клиента с организацией.

Приложение 3. Должностные инструкции

Ниже приведены две примерные формы должностных инструкций. Первая – это должностная инструкция финансово-административного менеджера, вторая – социального работника. И та и другая инструкции могут применяться как по отношению к постоянному персоналу, так и по отношению к волонтерам. Основное отличие состоит только в том, что руководитель имеет право предъявлять менее строгие меры к волонтеру, принимая его на работу, и таким образом самостоятельно решать, на каком рабочем месте волонтер сможет быстрее и лучше приобрести необходимые навыки и опыт работы.

В нижеприведенных инструкциях пропущен пункт об образовании. Агентство по подбору персонала (если организация ведет набор кадров через подобное агентство) может потребовать от организации указать в должностной инструкции, какое конкретно образование или лицензию должен иметь человек, занимающий этот пост.

Финансово-административный менеджер

Финансово-административный менеджер является одним из административных руководителей организации. В его основные обязанности входит общее управление финансовой деятельностью, контроль за работой по составлению финансовой отчетности, подбор сотрудников для работы в бухгалтерии, управление активами, ведение бухгалтерии и изыскание возможностей по сокращению затрат и привлечению доходов.

В настоящей инструкции изложены основные функции и обязанности финансово-административного менеджера. Данный перечень не является исчерпывающим, поскольку на менеджера могут в любой момент быть возложены дополнительные обязанности, связанные с решением иных задач. В случае значительного изменения должностных обязанностей эти изменения будут отражены в настоящей инструкции.

I. Основные обязанности

Как финансовый руководитель финансово-административный менеджер обязан:

- 1) Осуществлять общее управление финансовой деятельностью организации.
- 2) Осуществлять постоянный контроль за подготовкой всех ежемесячных и годовых финансовых отчетов, управление денежными средствами и закупками.

- 3) Производить и контролировать выплаты по кредиторской и дебиторской задолженности; вести главную бухгалтерскую книгу, вносить записи в реестры, вести отчетность по расходованию фонда заработной платы и делопроизводство, проверять соответствие финансовых операций внутренним нормам и требованиям организации.
- 4) Представлять интересы организации при контактах с основными поставщиками финансовых услуг для организации (аудиторскими компаниями, банками и т.д.).
- 5) Регулярно совместно с руководителем организации просматривать все ежемесячные бухгалтерские и финансовые отчеты и выявлять в них все несоответствия, а также вопросы и предложения, требующие особого внимания.
- 6) Участвовать в представлении ежеквартальных отчетов руководству организации.
- 7) Участвовать в проведении ежегодных аудиторских и налоговых проверок.
- 8) Изыскивать возможности по сокращению расходов, рекомендовать их к применению в практику и следить за их применением.

Как административный руководитель финансово-административный менеджер обязан:

- 1) Хорошо ориентироваться и эффективно внедрять в жизнь кадровую и организационно-административную политику организации, осуществлять административное руководство работой персонала, постоянно заботиться о профессиональном росте работников со стажем.
- 2) Вести отчетность и производить все напрямую осуществляемые платежи для персонала (заработная плата, компенсация транспортных расходов и т.д.).
- 3) Организовывать обучение и иные мероприятия для персонала организации.
- 4) Вести юридическую документацию организации, протоколы заседаний руководства организации и иные официальные документы.

II. Организация труда

Работа организации построена по командному принципу. Финансово-административный директор подотчетен руководителю организации и работает в основном под его руководством. В то же время он может принимать активное участие в работе тех или иных команд, создаваемых для работы по конкретному проекту.

III. Требования к кандидату

Опыт работы/навыки:

1. Опыт работы на ответственной финансовой должности в небольшой государственной или негосударственной организации не менее 3-х лет.
2. Знание основ бухгалтерского учета, финансовой деятельности, особенно в части, касающейся НГО.
3. Опыт управления кадрами.
4. Хорошее знание и опыт работы с MS Word, Excel.
5. Опыт командной и индивидуальной работы.
6. Приветствуется опыт работы в качестве консультанта.
7. Коммуникабельность.

Дополнительные требования:

1. Умение соблюдать конфиденциальность, взаимодействовать с другими людьми и находить выход из сложных ситуаций.
2. Внимательное отношение к деталям, аккуратность в работе.
3. Умение работать над решением сразу нескольких задач.
4. Умение работать в команде и в периодически меняющихся условиях.
5. Желание и готовность изучить и возглавить работу по повышению эффективности расходов организации.

Социальный работник

Социальный работник входит в состав команды сотрудников организации, непосредственно занимающихся оказанием услуг. В его основные обязанности входит работа с клиентами, своевременное предоставление им услуг надлежащего качества и ведение их личных дел. Социальный работник подчиняется непосредственно руководителю отдела обслуживания и работает в тесном контакте с остальными социальными работниками, а также с другими подразделениями организации.

В настоящей инструкции изложены основные функции и обязанности социального работника. Данный перечень не является исчерпывающим, поскольку на социального работника могут в любой момент быть возложены дополнительные обязанности, связанные с решением иных задач. В случае значительного изменения должностных обязанностей эти изменения будут отражены в настоящей инструкции.

I. Основные обязанности:

1. Осуществлять непосредственное оказание услуг клиенту, в том числе доставлять на дом питание, медикаменты и медицинское оборудование.
2. Обеспечивать своевременное оказание услуг на высоком профессиональном уровне.
3. Вести личные дела клиентов и обновлять в них данные в соответствии с внутренними требованиями организации.
4. Предоставлять услуги клиентам с выездом на дом или в стационарном медицинском учреждении.
5. Участвовать в рабочих совещаниях.
6. Поддерживать контакты с организациями-партнерами, такими как муниципальные социальные службы и другие НГО.
7. Предоставлять руководителю организации ежемесячные отчеты о своей работе.
8. Участвовать в подготовке заявок на получение грантов и контрактов от благотворительных фондов, органов власти других организаций.
9. Контролировать работу волонтеров, участвующих в обслуживании клиентов на дому.

II. Опыт работы/навыки:

1. Опыт работы в качестве социального работника не менее трех лет, в том числе опыт доставки на дом питания, медикаментов и медицинского оборудования.
2. Знание общепринятых методов работы с клиентами.
3. Опыт работы обслуживания клиентов на дому или в стационарных медицинских учреждениях.
4. Опыт разработки и ведения индивидуальных планов обслуживания клиентов.
5. Водительские навыки, наличие водительских прав или возможность получить их в течение трех месяцев с момента приема на работу.