



# РУКОВОДСТВО

по вовлечению молодежи в  
местные проекты развития



Финансирование  
Европейского Союза

SEARCH  
FOR COMMON  
GROUND

NGO  
HAMROH

Руководство по вовлечению молодежи в местные проекты развития подготовлено в качестве пособия для представителей государственных и общественных структур, работающих с молодёжью и реализующих социальные проекты с вовлечением молодёжи. Руководство содержит описание местного, международного опыта и рекомендации по вовлечению молодёжи в социальные проекты, использующие различные подходы для решения проблем.

Руководство будет полезным для работников местных органов власти, местных органов самоуправления, граждан, формальных и неформальных молодёжных объединений, общественных организаций, учебных заведений, всех тех, кто непосредственно работает с молодёжью.

Руководство по вовлечению молодежи в местные проекты развития было разработано в рамках проекта «#YoshStan: Повышение роли молодежи в принятии решений на местном уровне», реализуемого международной неправительственной ассоциацией (МНПА) Search for Common Ground и негосударственной некоммерческой организацией (ННО) Hamroh, при финансовой поддержке Европейского Союза.

Данная публикация подготовлена при финансовой поддержке Европейского Союза. Содержание данной публикации является предметом ответственности МНПА «Поиск общих интересов» и ННО «Hamroh» и может не отражать точку зрения Европейского Союза.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ВВОДНАЯ ЧАСТЬ</b> .....	4
А. ПРЕАМБУЛА. ....	4
Б. ЦЕЛИ ДОКУМЕНТА. ....	5
В. ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ РУКОВОДСТВА. ....	5
Г. ВЫГОДА ОТ УЧАСТИЯ МОЛОДЁЖИ. ....	5
Д. ГЛОССАРИЙ .....	9
<b>2. ПОРТРЕТ МОЛОДЁЖИ УЗБЕКИСТАНА</b> .....	10
А. ДЕМОГРАФИЯ. ....	10
В. ПОРТРЕТ МОЛОДЁЖИ .....	10
<b>3. ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ</b> .....	16
<b>4. УЧАСТИЕ МОЛОДЁЖИ</b> .....	17
А. УРОВНИ УЧАСТИЯ. ....	17
Б. ПРИНЦИПЫ УЧАСТИЯ .....	19
<b>5. МОТИВАЦИЯ МОЛОДЫХ ЛЮДЕЙ</b> .....	21
А. ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ .....	21
Б. ПОТРЕБНОСТИ, МОТИВЫ ВОЛОНТЁРСТВА .....	22
<b>6. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ МЕСТНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ</b> .....	28
А. ПРОБЛЕМЫ МЕСТНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ В РАБОТЕ С МОЛОДЁЖЬЮ .....	28
Б. ЦИКЛ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА .....	29
В. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СФЕРАМ .....	39
<b>7. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ МСГ И ННО</b> .....	46
А. ПРОБЛЕМЫ МСГ И ННО В РАБОТЕ С МОЛОДЁЖЬЮ. ....	46
Б. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ С УЧАСТИЕМ МОЛОДЁЖИ. ....	47
В. СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЁРСТВО. ....	54
<b>8. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ МОЛОДЁЖНИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ</b> .....	62
А. ПРОБЛЕМЫ МОЛОДЁЖНИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ В РАБОТЕ С МОЛОДЁЖЬЮ. ....	62
Б. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОВЕДЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ КАМПАНИЙ .....	63
В. ПРИВЛЕЧЕНИЕ РЕСУРСОВ ДЛЯ ПРОЕКТОВ. ФАНДРАЙЗИНГ .....	77

# 1. ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

## А. ПРЕАМБУЛА.

МНПА Search for Common Ground и ННО Hamroh реализуют 24-месячный проект в Узбекистане «#YoshStan: Повышение роли молодежи в принятии решений на местном уровне», при финансовой поддержке Европейского союза. Его цель - укрепить сотрудничество между молодёжными ОГО и местными властями в целевых районах Андижанской области. Тем самым создать там условия для инклюзивного управления.

### **Результаты проекта:**

- *молодёжные ОГО и местные власти совместно продвигают участие молодежи в решении социальных проблем;*
- *молодёжь участвует в принятии решений на местном уровне благодаря укреплению доверия к государственным организациям;*
- *налажены взаимодействие и диалог между молодёжными ОГО и местными властями;*
- *разработан руководящий документ, позволяющий вовлекать молодёжь в процесс управления и реализовывать совместные с местной властью инициативы.*

Данное руководство подготовлено группой авторов, имеющих серьёзный опыт работы с молодёжью, а также участвовавших в мероприятиях, проводимых в рамках проекта тренером-консультантом по развитию организаций гражданского общества (ГО) Рахимовым Маратом и преподавателями Кокандского Педагогического Института Халимовой Мохигуль и Тошпулатовой Дильрабо.

В работе использовались зарубежные и местные источники информации, отражающие опыт и рекомендации по вовлечению молодежи в процесс решения социальных проблем.

Инициаторы и авторы руководства выражают глубокую признательность всем, кто помогал в составлении данного пособия.

## **Б. ЦЕЛИ ДОКУМЕНТА.**

Авторы пособия ставили следующие цели:

- разработать руководство для МСГ и хокимиятов (местной власти) по вовлечению молодёжи в процесс решения социальных проблем и поддержке молодёжных программ;
- подготовить руководство для общественных организаций по вовлечению молодёжи в имплементируемые ими программы, сделать программы общественных организаций доступными для неё;
- создать руководство для молодёжи по разработке и имплементации социальных проектов, фандрайзингу.

## **В. ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ РУКОВОДСТВА.**

Пособие полезно:

- в первую очередь, молодёжи, а именно тем её группам, которые не хотят формализоваться и принадлежать к каким-либо организациям. Это так называемая «неорганизованная молодёжь»<sup>1</sup> – группы молодых людей, которые взаимодействуют со сверстниками, но не состоят или не хотят состоять в какой-либо организации, не учатся, не работают;
- молодёжным организациям, формальным и неформальным;
- учебным заведениям, где учатся молодые люди;
- организациям, которые хотят привлечь молодёжь к реализации проектов;
- местным органам власти – хокимиятам;
- местным органам самоуправления граждан – махаллинским сходам граждан.

## **Г. ВЫГОДА ОТ УЧАСТИЯ МОЛОДЁЖИ.**

*Сначала рассмотрим выгоды и проблемы, сопутствующие участию молодёжи в решении социальных проблем (если кто-то считает, что выгод нет, а есть только проблемы, тратить время на чтение этого документа бессмысленно – авт.).*

Весьма конкретные выгоды получают не только организации и различные сообщества, но и непосредственно сама молодёжь. Однако её участие не всегда будет приносить только положительные результаты. При неадекватном подходе, например, показушном, формальном, демонстративном вовлечении молодёжи в проект, результаты проекта могут быть негативными.

*Начнём с пользы от участия молодёжи:*

<sup>1</sup> Значение термина соответствует определению NEET-молодёжь. Председатель СМУ Алишер Саъдуллаев в 2019 году пояснил значение термина и как его использовать.

### **1. Происходят позитивные перемены в жизни молодёжи.**

Участие молодёжи в социальных проектах – это не цель, а средство, методика, способ её достижения. Молодёжь будет участвовать в решении социальных проблем, если увидит положительное влияние на свою собственную жизнь.

### **2. Привносятся новые идеи и создаются новые возможности для решения региональных проблем.**

Традиционно в Узбекистане молодёжь очень редко вовлекают в процессы принятия решения взрослыми. Но никто из взрослых не отрицает, что участие молодёжи привносит свежие идеи и создаёт новые возможности.

### **3. Создаётся площадка для молодёжи, желающей направить свои способности и энергию в интересах общества.**

У молодёжи сильная мотивация проявить себя, продемонстрировать свои способности, и, конечно, развивать или приобретать навыки. Поэтому необходимо создавать для неё такие условия, когда она сможет проявить себя, развить навыки и направить свою энергию на решение общественно значимой проблемы, принеся не только пользу обществу, но и получив удовлетворение!

### **4. Процесс принятия решения становится более представительным.**

Молодёжь представляет большую часть местных сообществ, и мы знаем, что при принятии решений все группы сообщества должны иметь возможность влиять на результат и выражать своё мнение (неважно, правильное или нет). Участие молодёжи создаёт условия для принятия её взглядов и потребностей.

### **5. Создаются условия для передачи опыта взрослых.**

Молодые не всегда принимают и хотят делать то, что им говорят взрослые. Им нравится учиться на собственном опыте, пробовать, но они не отрицают положительный опыт и знания других. Активное участие молодёжи в решении социальных проблем создаёт условия для естественной преемственности знаний и опыта взрослых.

### **6. Молодёжь учится брать на себя ответственность за свои действия и решения.**

Она развивает не только умение принимать решения, но и начинает осознавать ответственность за результаты. Она также начинает понимать, что ответственность подразумевает и необходимость принимать решение.

### **7. Молодёжь будет знать, что её слышат.**

Она хочет высказать свое мнение, взгляды на социальные проблемы, хочет быть услышанной, чтобы к её мнению отнеслись серьёзно. В том числе, участвуя в социальных проектах и акциях.

### **8. Взрослые знают потребности и взгляды молодёжи.**

Вовлечение молодёжи даёт нам возможность получить информацию о потребностях и мотивах местной молодёжи. Для полноты и достоверности картины необходимо также поработать с родителями молодых людей и местными наставниками.

### **9. Молодёжь развивает навыки, становится уверенней.**

Участвуя в решении социальных проблем, выполняя задания, присутствуя на тренингах, молодёжь получает опыт, повышает уровень знаний, развивает навыки, учится управлять, планировать, формирует/меняет взгляды. Использует полученные знания и навыки в собственном окружении, повышает свой имидж, становится увереннее.

### **10. Взрослые из сообщества/организации признают и принимают потенциал молодёжи.**

Работа с молодёжью даёт взрослым возможность увидеть её потенциал и способности. Помогает признать, что молодые люди не менее одарены, чем взрослые, и необходимо только передать им часть своих полномочий, чтобы они показали, на что способны.

### **11. У взрослых из сообщества/организации развивается навык работы с молодёжью.**

Работая в сотрудничестве с молодёжью, взрослые развивают свои навыки в мотивации и вовлечении молодёжи в решение проблем. Развитие этих навыков должно проходить на тематических образовательных курсах и/или обмене опытом с другими.

### **12. Молодёжь осознаёт, что такое демократия, и знает её проявления.**

Одно из проявлений демократии – это участие в принятии решений. Оно может быть как на местном уровне, так и на республиканском. Участие в принятии решений на местном уровне (в махалле, школе, институте) даёт возможность узнать о механизмах демократии, о её потенциале и ответственности.

*Но те, кто работал с вовлечением молодёжи, знают, что бывают и проблемы.*

Мы предлагаем рассмотреть их с трёх сторон:

- 1. Ценности** – различие ценностей, культуры взаимодействия, взглядов.
- 2. Законы, обычаи**, которые регулируют отношения между взрослыми и молодёжью.
- 3. Ресурсы** – экспертная и другая ресурсная поддержка.

Ценности	Законы, обычаи	Ресурсы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• различные ценности и привычки взрослых и молодёжи;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• место молодёжи в социальной иерархии, где её влияние незначительно;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недостаточно экспертных оценок относительно того, как эффективно вовлечь молодёжь;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• различные стили коммуникации;</li> <li>• высокая мобильность молодых людей;</li> <li>• обязательства, связанные с учёбой;</li> <li>• различный ритм жизни взрослых и молодёжи;</li> <li>• различные пути постижения нового;</li> <li>• отрицательные стереотипы, представления друг о друге и предубеждения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• покровительство со стороны взрослых;</li> <li>• нехватка в организациях процедур и политических методов, адаптированных для молодёжи (чтобы меньше читать документов);</li> <li>• слишком долгие заседания;</li> <li>• убеждённость в том, что кто-то другой должен работать с молодёжью.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• затраты, связанные с вовлечением молодёжи;</li> <li>• различные типы и уровни опыта, дефицит навыков;</li> <li>• недоступность молодёжных программ для инвалидов;</li> <li>• нехватка информации;</li> <li>• нехватка времени.</li> </ul>

Мы знаем, что можно изменить законы, поработать с обычаями, привлечь дополнительные ресурсы для эффективного взаимодействия с молодёжью, но мы также понимаем, что ценности нельзя изменить, их можно принять. И поэтому тем, кто начинает работать с молодёжью в программах развития, рекомендуем знать и принимать ценности этой возрастной категории, её ритм, методы коммуникаций, пути постижения нового через метод проб и ошибок.

Если Вы решили продолжить работу по вовлечению молодежи в социальные проекты, то мы вам расскажем, как это делали мы и другие, и предложим анализ этого опыта.

## Д. ГЛОССАРИЙ

- **ОГО** – организации гражданского общества;
- **ННО** – неправительственные некоммерческие организации (аббревиатура принята в Узбекистане);
- **хокимият** – мэрия, орган, представитель государственной власти на местах;
- **МСГ** – Махалинский сход граждан
- **СМУ** – Союз молодёжи Узбекистана;
- **НЕЕТ** – молодёжь – те, кто не продолжает образование, профессиональную подготовку и не работает после получения обязательного среднего образования;
- **государственная молодёжная политика** – система социально-экономических, организационных и правовых мер, осуществляемых государством и предусматривающих создание условий для социального становления, и развития интеллектуального, творческого и иного потенциала молодёжи;
- **волонтёр** – физическое лицо, осуществляющее волонтёрскую деятельность;
- **группа волонтёров** – добровольная группа лиц, состоящая до десяти человек, образованная в целях совместного осуществления волонтёрской деятельности, на которую распространяются нормы, установленные настоящим Законом;
- **координатор волонтёров** – физическое лицо, назначенное организатором волонтёрской деятельности, волонтёрской организацией или избранное волонтёрами, входящими в состав группы волонтёров. Оно отвечает за организацию работы волонтёров, координацию и контроль их деятельности;
- **волонтёрство** – осуществление добровольной деятельности гражданами, их группами или волонтёрскими организациями в интересах физических и (или) юридических лиц;
- **волонтёрская акция** – разовое мероприятие, направленное на решение конкретной социально направленной, общественно полезной задачи, выполняемое волонтёрской организацией, волонтёрами или их группой;
- **волонтёрская организация** – негосударственная некоммерческая организация, созданная и осуществляющая волонтёрскую деятельность в соответствии с законодательством;
- **волонтёрская деятельность** – добровольная социально направленная, выполняемая по свободному волеизъявлению, общественно полезная деятельность, осуществляемая на безвозмездной основе в интересах физических и (или) юридических лиц;
- **организатор волонтёрской деятельности** – органы государственной власти и управления, органы государственной власти на местах, иные организации, а также физические лица, привлекающие волонтёров самостоятельно либо через волонтёрские организации;
- **социальные проблемы** – факторы и ситуации, которые прямо или косвенно негативно влияют на человека с точки зрения значительного числа членов сообщества. Проблемы являются достаточно серьёзными, требующими коллективных усилий по их преодолению;
- **мотивация (от лат. movere)** – побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

## 2. ПОРТРЕТ МОЛОДЁЖИ УЗБЕКИСТАНА

### А. ДЕМОГРАФИЯ

Согласно оптимистичному прогнозу <sup>2</sup>, на рубеже 2057-2058 годов в Узбекистане будет проживать около 50 миллионов человек, а к 2100 году численность населения может достигнуть 65 миллионов.

К 2035 году прогнозируется <sup>3</sup> рост до 43,6 миллиона человек. Трудоспособное население составит 25,9 миллиона человек, и они станут крупнейшей рабочей силой, которая когда-либо была в Узбекистане. В городах республики будет проживать до 58,7%, а на селе – до 41,3% населения. Мужское население составит 49,5%, женское – 50,5%.

### В. ПОРТРЕТ МОЛОДЁЖИ

Молодёжь – это социально-демографическая группа, которая характеризуется определёнными социально-психологическими признаками, обусловленными возрастными особенностями, положением в социальной структуре общества, процессом становления своего духовного мира <sup>4</sup>.

В Законе «О государственной молодёжной политике» (от 24.08.2016) даются следующие определения:

- **молодёжь** (молодые граждане) – лица в возрасте от четырнадцати до тридцати лет включительно;
- **государственная молодёжная политика** – система социально-экономических, организационных и правовых мер, осуществляемых государством и предусматривающих создание условий для социального становления и развития интеллектуального, творческого и иного потенциала молодёжи;
- **молодой специалист** – работник в возрасте до тридцати лет включительно, выпускник высшего или среднего специального, профессионального образовательного учреждения, поступивший на работу по полученной специальности в течение трёх лет после окончания об-

<sup>2</sup> Эксперты ООН

<sup>3</sup> Министерства занятости и трудовых отношений.

<sup>4</sup> А. Акмалова, В. М. Капицын, А. В. Миронов, В. К. Мокшин. Словарь-справочник по социологии. Учебное издание. 2011.



разовательного учреждения и работающий не более трёх лет по специальности, указанной в документе об образовании.

Мы предлагаем рассмотреть молодого человека с позиции, предложенной ЮНИСЕФ, ОНД «Юксалиш» и СМУ в отчёте по исследованию <sup>5</sup> «Молодёжь Узбекистана: вызовы и перспективы». Исследование основывалось на подходах, использованных в Индексе благополучия молодёжи (YWI) и Международном индексе развития молодёжи (YDI).



### Образование и обучение

В целом молодёжь выражает удовлетворение существующей образовательной инфраструктурой (например, средой, обучением, учебными материалами). Но учащиеся выражают желание, чтобы образование было более мотивирующим, ориентированным на практику и обеспечивало более качественные знания. В частности, учащиеся хотят улучшить языковые навыки, повысить деловую грамотность и лучше подготовиться к переходу в профессиональную жизнь.

У большинства учащихся расходы, связанные с получением образования, вызывают стресс и чувство безысходности. Молодые люди выделили такие расходы, как плата за частные уроки (репетиторство), взятки и высокая плата за обучение в высших учебных заведениях.

<sup>5</sup> ЮНИСЕФ совместно с Союзом молодёжи Узбекистана и Общациональным движением «Юксалиш» в 2020 гг. провели исследование «Молодёжь Узбекистана: вызовы и перспективы».

### Профессиональная жизнь и экономические возможности

Доля NEET-молодёжи составляет 54,6 %, для молодых женщин показатель выше – 74,0 %, в то время как для молодых мужчин он составляет 24,8 %.

Факторами, препятствующими девушкам получать собственный доход, являются обязанности по дому и уходу за семьёй, а также более низкая мобильность в переезде в поисках экономических возможностей.

По сравнению со своими сверстниками, проживающими в городских центрах, сельская молодёжь имеет меньше возможностей для продолжения образования или получения работы, и поэтому проявляет интерес к предпринимательству.

Что касается выбора будущего места работы, для молодых людей в Узбекистане важно, чтобы сфера их деятельности была их «личным выбором» (а не родителей). Но они также отмечают важность семьи, её возможности в повышении их социальной мобильности.

Кроме того, работа должна обеспечивать «достойный доход» и позволять человеку быть в окружении позитивного коллектива коллег.

Три основных препятствия на пути к трудоустройству, на которые указывают молодые люди: — это «отсутствие средств для обучения по профессии, которая мне нравится», «отсутствие связей или знакомых для получения желаемой профессии» и «решение принимается родителями».

### Социальная интеграция

Молодёжь Узбекистана исключительно доверяет своим родителям и полагается на них. К понятию «дружба» многие относятся критически, считая, что дружеские связи часто разрушаются из-за отсутствия поддержки, разглашения секретов и социальной стигматизации. Что касается отношений со старшим поколением, молодые люди указывают, что от них ждут того, что они должны быть «послушными», особенно в своих местных сообществах (махалле). Чувство независимости возрастает у молодых людей, когда они начинают получать собственный доход или создают свои семьи, но это больше относится к мужчинам, чем к женщинам.

Настоящее и будущее гендерных отношений оценивается молодёжью с точки зрения сохранения консервативного патриархата. В институте брака партнёр изображается как источник моральной, практической и финансовой поддержки. Молодёжь признают, что начало супружеской жизни, обычно с родителями мужа, является проблематичным.

### Проживание и мобильность

Молодые люди в Узбекистане демонстрируют исключительное чувство принадлежности к своим родным сёлам и городам, и их мотивация не мигрировать высока как внутри страны (80,3 %), так и за границу (77,3 %). Причина – это обычный страх перед неизвестным или негативный миграционный опыт.

Среди молодёжи широко распространено мнение о том, что «хорошим местом для жизни» может быть и сельская, и городская местность, если это отвечает основному условию: семья может вести там самодостаточную, здоровую и мирную жизнь.

### Общественное влияние

Молодое поколение проявляет большой интерес к «политическим новостям», а также считает, что может «свободно» выражать свое мнение публично. Однако лишь немногие молодые люди активны в общественных или политических организациях. Молодые люди широко разделяют мнение о том, что они исключены из процесса принятия решений и деятельности на местном (махаллинском) уровне, исходя из общественного мнения, что «взрослые знают лучше». Поэтому они выступают за изменение образа взаимодействия/коммуникации между молодёжью и старшим поколением, и для них важно, чтобы возник серьёзный интерес к жизненному опыту молодых людей и активное взаимодействие с ними.

Что касается молодёжных организаций, в частности, Союза молодёжи, молодые люди предлагают сосредоточить свою деятельность на развитии навыков и эффективном распространении информации по темам, имеющим отношение к образовательному и профессиональному успеху.

### Цифровая жизнь и интернет

Молодёжь в Узбекистане проявляет большой интерес к развитию компьютерных навыков, но всё ещё существует группа, которая не имеет никаких навыков работы с компьютером – 37,8 %, это, в основном, женщины и сельская молодёжь.

Посещают интернет «ежедневно» 25,4 %, но существует и группа, а это 53,9% которая никогда не пользовалась интернетом (женское и сельское население).

Сам интернет молодёжь в равной степени представляет как «полезный» инструмент для поддержания социальных контактов, учёбы или работы, так и как потенциально опасное место, где «тратят время впустую» или подвергаются «дурному влиянию», что ограничивает женщин, опасаящихся стигматизации.

### Досуг и восприятие понятия «молодость».

В большинстве своём, молодёжь считает себя счастливой, но есть также группа (это 26,5 %), у которой временами проявляются депрессивные настроения (один раз в неделю).

Субъективная, объективная оценка здоровья молодёжи высокая – 79,7 % (это «отлично и хорошо»). Как следствие, молодёжь редко пользуется услугами здравоохранения, но, несмотря на отсутствие опыта, критически отзывается о системе общественного здравоохранения, указывая на неадекватные условия в сельских районах и общую высокую стоимость качественного лечения или лекарств (опыт других).

Времени на досуг и его разнообразие по мере удалённости от столицы меньше и сводится только к посещению свадеб родственников. Меньше времени на досуг и у женщин, вследствие обязательного ухода за членами семьи.

Восприятие молодёжью понятия «молодость» резко полярно: например, одни называют возраст до 60 лет, другие обозначают этот рубеж вступлением в брак или обретением статуса родителя.

Данный раздел можно закончить рекомендацией, что «стратегия развития страны должна выстраиваться с учётом мнения молодых людей».



### 3. ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ

Правительство Узбекистана всегда, с первых дней независимости республики, уделяло первоочередное внимание поддержке развития и самореализации молодёжи.

В 2016 году был принят Закон № 406 «О государственной молодёжной политике». В дополнение к Закону и Указу Президента № 510 «О мерах по повышению эффективности государственной молодёжной политики и поддержке деятельности СМУ» принята общая Стратегия действий правительства на период 2017–2021 гг., которая определяет молодёжь как один из пяти приоритетов при формировании государственной политики.

В 2019 году принят Закон «О волонтерской деятельности».

В последнем Указе Президента № 6017 «О радикальной реформе и поднятии государственной молодёжной политики на новый уровень» говорится о необходимости эффективных решений проблем, с которыми сталкивается молодёжь, и о создании Агентства по делам молодёжи с целью разработки универсальной молодёжной стратегии, контроля за её реализацией и защиты прав и интересов молодёжи.



## 4. УЧАСТИЕ МОЛОДЁЖИ

### А. УРОВНИ УЧАСТИЯ

Участие молодёжи в процессах решения социальных проблем **не является целью**, участие молодёжи – это то, через что мы достигнем решения проблемы, то **есть средство**. Понятия **«участие молодёжи»** или **«неучастие»** не являются показателем и не отражают результат. Для оценки степени участия молодёжи существуют различные модели, например, «Цикл участия» Адама Флетчера или «Несколько шагов» Дэвида Дрискелла, но мы предлагаем использовать «Восемь ступеней» Роджера Харта<sup>6</sup>, так как эта модель меняется в зависимости от ситуации, ресурсов, потребностей и имеющегося опыта.



#### Ступень 8: Совместное принятие решения

Проекты или идеи предлагают молодые люди, которые приглашают взрослых для участия в процессе принятия решения в качестве партнёров.



#### Ступень 7: Молодёжь руководит и иницирует

Проекты или идеи иницируются и осуществляются под руководством молодёжи, взрослые могут быть приглашены для обеспечения необходимой поддержки, но проект может быть выполнен и без них.

<sup>6</sup> Р. Харт. Участие детей: от символизма к гражданственности. Эта модель основана на лестнице гражданского участия Ш. Арнштейна



### **Ступень 6: Инициатива проекта исходит от взрослых, решения принимаются совместно**

Инициатива проекта исходит от взрослых, но молодые люди приглашаются в качестве равных партнёров, чтобы совместно со взрослыми принимать решения и разделять обязанности.



### **Ступень 5. С молодёжью консультируются, её информируют**

Проекты задумываются взрослыми, но молодые люди дают советы и предложения, а их информируют о том, как эти предложения способствуют принятию окончательных решений и достижению цели.



### **Ступень 4: Молодёжь не только подключают, но и информируют**

Проекты начинаются и реализуются взрослыми, молодых людей приглашают лишь для выполнения отдельных ролей или заданий в рамках проекта, но они знают о том, какое влияние они оказывают в действительности.



### **Ступень 3: Символизм (видимость участия)**

Молодёжь выполняет некоторые роли, но не влияет на принятие решений. Создается ложное впечатление, что молодые люди принимают участие, но фактически они не имеют возможности выбрать, что и как им делать.



### Ступень 2: Декорация

Молодёжь необходима в проекте, чтобы представить её как группу, которая пользуется меньшими правами. Она не играет никакой значащей роли (кроме присутствия). Как и в случае с любой декорацией, её выдвигают на передний план в проекте или организации, чтобы легко заменить.



### Ступень 1: Манипуляция

Молодёжь приглашают принять участие в проекте, но она никак не влияет на принятие решения и конечный результат. Фактически её присутствие нужно для достижения других целей, например, для победы на выборах, для получения дополнительных денежных средств от организаций, поддерживающих молодёжное участие.

Первые три ступени – это ступени **НЕУЧАСТИЯ**.

Но эта модель не должна восприниматься как приоритет одних ступеней над другими, и не надо стремиться к восьмой ступени любым способом: она демонстрирует степень вовлечения молодёжи, в зависимости от проекта, конкретной ситуации, от целей и от опыта!

## Б.ПРИНЦИПЫ УЧАСТИЯ

Опыт практиков, работающих в области вовлечения молодёжи, показывает, что если кто-то хочет достичь эффективного участия молодёжи, то нужно базироваться на следующих принципах <sup>7</sup>:

### 1. Участие должно быть основано на вызове.

Тема проекта должна быть связана с жизнью молодёжи и быть ей интересной. Тогда она осознаёт, что несёт ответственность за собственную жизнь и жизнь сообщества.

### 2. Участие должно основываться на способностях.

<sup>7</sup> Принципы основаны на модели участия, предложенной Марком Янсом и Куртом Де Бэкером.

Чтобы участвовать в проекте, молодёжь должна владеть определёнными знаниями, навыками, согласно которым она выбирает и степень участия. Поэтому инициативы должны соответствовать возможностям и гарантировать, что недостающие навыки и умения будут приобретены в рамках проекта.

### **3. Участие должно быть основано на адекватных условиях, связях.**

Молодёжь хочет быть уверенной в том, что её не оставят без поддержки и она может полагаться на помощь сообщества/организации. Должны быть предоставлены необходимые ресурсы: интеллектуальные, финансовые, материальные, природные и время. Отсутствие ресурсов может сделать участие невозможным.

### **4. Участие выгодно для всех участников процесса.**

Участие приносит выгоду молодёжи, взрослым, организациям и сообществам, положительные изменения отмечаются у всех участников проекта.

### **5. Участие основано на реальном партнёрстве между взрослыми и молодёжью.**

Должно быть единое понимание партнёрства, его элементов – совместное планирование, определение ролей, разделение полномочий и ответственности. Но это не означает, что распределение должно быть 50/50, оно должно быть привязано к пожеланиям, потребностям, возможностям и вкладу.

### **6. Участие доступно для молодёжи всех социальных групп и субкультур.**

Оно не может быть ограничено на основе таких факторов, как чьё-либо социальное происхождение, взгляды и религиозные убеждения.

### **7. Участие всегда добровольно.**

Участие и степень участия в проекте не является обязательным условием!

### **8. Участие должно быть прозрачным.**

Все стороны, вовлечённые в процесс, знают о целях участия и его границах.

### **9. Участие должно быть оценено.**

Молодёжь должна знать, что её вклад важен, даже если он небольшой.

### **10. Вовлечение молодёжи должно стать политикой организации или сообщества.**

Одноразовые акции по вовлечению молодёжи (*«сегодня идём убирать мусор, а вот Нарвуз проведем сами»*) не дадут Вам возможности развить свой опыт в работе с молодыми людьми и добиться запланированных результатов. Только планомерная и методичная работа с этой возрастной категорией создаст условия для добровольного и эффективного участия молодёжи в социальных проектах.

## 5. МОТИВАЦИЯ МОЛОДЫХ ЛЮДЕЙ

### А. ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ

А теперь маленький экскурс в психофизиологию. Существуют различные теории мотиваций, но все они включают следующие аспекты: потребность – поведение – вознаграждение (материальное или нематериальное). И ни одна из теорий не объясняет до конца мотивы поведения человека. Теорий мотивации множество, и мы предлагаем вкратце ознакомиться с теорией мотивации А.Маслоу.

А.Маслоу сосредоточился на психологических потребностях человека, сказав, что существует семь уровней, которые мотивируют человека. Все потребности структурированы в иерархию, и только после того, как более низкий уровень потребностей будет полностью удовлетворён, человек будет мотивирован для удовлетворения следующей потребности в иерархии.



Например, человек, который голоден, будет мотивирован на получение базовой заработной платы, чтобы покупать еду, прежде чем беспокоиться о наличии трудового договора или уважении других.

Если мы будем знать базовые потребности волонтера, то мы сможем найти подход для его вовлечения в решение социальных проблем (мотивировать). Например, одна из потребностей молодёжи – это потребность в общении, расширении контактов. Мы можем им предложить различные группы по интересам, конкурсы, где они могут получить признание, ролики в социальных сетях, статьи и показ в СМИ.

## Б. ПОТРЕБНОСТИ, МОТИВЫ ВОЛОНТЁРСТВА

Предлагаем рассмотреть мотивы/потребности волонтерства вообще без привязки к возрастной, социальной, профессиональной и другим группам.

По данным опроса Университета Д.Хопкинса в США, потребности/мотивы волонтерства следующие:

- хочу помогать нуждающимся людям 61%;
- надеюсь научиться чему-то новому 46%;
- хочу иметь какое-то занятие 41%;
- для собственного удовольствия 31%
- хочу познакомиться с новыми людьми 29%
- хочу ответить людям за добро добром 11%
- хочу бороться с проблемой 7%
- у меня есть свободное время 4%

Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ России в 2017 году провел исследование о мотивах волонтерской деятельности, результаты которого отличаются от других исследований, как мы считаем, только формулировками:

1	Альтруизм	Приносить пользу людям, нужность, значимость	40%
2	Социальные мотивы	Такие как знакомства, устройство личной жизни, интересный досуг	14%
3	Личное развитие	Заниматься любимым делом, развивать навыки, приобретать новые	14%
4	Защитные мотивы	Попытаться забыть о собственных проблемах через погружение в помощь другим	12%
5	Мотивы самоуважения	Это чаще всего малообеспеченные, студенты, они заслуживают себе уважение не за счёт материальных ресурсов	11%
6	Карьерные мотивы	Завести полезные знакомства, развить навыки, которые помогут в карьерном росте, поиске работы, начале стажа работы	9%

«U-Репорт» в партнёрстве с СМУ провёл опрос о мотивации молодых волонтеров, для разработки программы развития волонтерства. Ниже представлены результаты:

1	Альтруизм	Желание помогать людям	60%
2	Саморазвитие	Научиться новому, развить новые навыки	13%
3	Причастность	Быть в команде, быть среди организаторов/исполнителей фестиваля и др.	11%
4	Много свободного времени	Свободное время потратить, например, на перевод книги, фильма	3%
5	Другое	Религиозные мотивы, интересный досуг, строчка в резюме, сертификат, патриотизм, значимость, желание изменить мир вокруг.	5%
<b>8% не ответили</b>			

Существуют исследования испанского психолога Фернандо Чаккона Фуэнтеса, американских социологов Х.К.Анхайера, Л.М.Соломона и их труды о мотивации волонтеров. Но, как мы указали выше, описание потребностей/мотивов, по большей части, отличается от других лишь формулировками. Поэтому предлагаем Вам для применения микс-вариант:

### ***Итак, чего хочет наша молодёжь? И что мы можем предложить?***

**Первое и самое главное – ЧЕСТНОСТЬ**, и только потом мы сможем использовать все доступные нам методы мотивации. Если вы не можете предложить главное условие, не делайте и остальные шаги!

**Второе – мотивируйте** на общественную деятельность тех, кто **САМОЗАМОТИВИРОВАН**, любит себя и желает что-то сделать. Если человек любит себя, он может любить других людей и будет желать им помочь!

**Третье – научитесь видеть** потребности волонтера: они могут быть направлены на себя (*это эгоистические потребности*), и на других (*альтруистические потребности*).

№	Потребность	Как проявляется?	Что мы можем предложить? Как мы можем это использовать?
I	<b>ЭГОИСТИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ</b>		
1.	<b>Карьерный рост</b>	<p>Получение поддержки и уважения окружающих.</p> <p>Возможность доступа к статусу, лидерство.</p> <p>Приобретение нового опыта и навыков.</p> <p>Возможность бесплатного обучения.</p> <p>Возможность познакомиться с другими культурами и странами.</p> <p>Решение собственных проблемы, доступ к ресурсам.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Делегировать.</li> <li>• тренинги, курсы, мастер-классы. Например, ведение переговоров, написание резюме, подготовка презентации, приложения;</li> <li>• экскурсии (например, Институт Солнца, авиапредприятие);</li> <li>• встречи с молодёжными авторитетами, спикерами-мотиваторами (певцами, актёрами, спортсменами);</li> <li>• Встречи с руководителями, учёными, политиками.</li> <li>• Практика по специальности.</li> <li>• Акции, конкурсы, дебаты, соревнования, например, по утилизации мусора.</li> <li>• Статьи, видеоматериалы в СМИ.</li> <li>• Награждение сертификатами. Похвала за проделанную работу при всех, порицание наедине.</li> <li>• Отраслевые заказы: например, автомобилестроение заказывает использование композитных материалов в производстве.</li> <li>• Компьютерная техника, например, дизайн. Интернет.</li> </ul>

2.	Расширения социальных контактов	Знакомство с людьми.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тусовки, молодёжные лагеря.</li> <li>• Клубы спортивные, по интересам.</li> <li>• Площадки для скейта, роликов.</li> <li>• Тренинги, курсы.</li> <li>• Концерт, фестиваль.</li> <li>• Встречи с молодёжными авторитетами, спикерами, мотиваторами (певцами, актёрами, спортсменами).</li> <li>• Совместный просмотр фильмов.</li> <li>• Включение в различные команды.</li> <li>• Включение в различные клубы.</li> <li>• Помощь в ЧС.</li> </ul>
		Возможность завести друзей.	
		Потребность в идентификации, принадлежности к группе.	
		Чувство сопричастности к общественно значимому делу,	
		Стремление чувствовать себя нужным, полезным людям.	
3.	Компенсаторные мотивы	Защита и реализация собственных прав, собственных идей, самозащита.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тренинги по продвижению интересов.</li> <li>• Мотивационные тренинги, встречи.</li> <li>• Акции, тусовки, молодёжные лагеря.</li> <li>• Встречи с руководителями, учёными, политиками.</li> <li>• Тренинги на выезде, например, поведение в ЧС.</li> <li>• Походы на природу с уборкой.</li> <li>• Уход за больными, стариками.</li> <li>• Профилактические, оздоровительные тренинги.</li> <li>• Подготовка и раздача еды.</li> </ul>
		Решение собственных проблем	
		Много свободного времени.	
		Преодоление чувства одиночества.	
		Ожидание ответной помощи.	
		Улучшение самочувствия.	

№	Потребность	Как проявляется?	Что мы можем предложить? Как мы можем это использовать?
4.	Мотивы личного роста	Самоактуализация и самореализация личности.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тренинги. Например, «возможности андроида», психология, йога, танцы.</li> <li>• Походы на природу с уборкой.</li> <li>• Экскурсии (например, Институт Солнца, зоопарк, воинская часть).</li> <li>• Встречи с молодёжными авторитетами, спикерами, мотиваторами (певцами, актёрами, спортсменами).</li> <li>• Курсы: например, домашняя медсестра, механик, моторист, шитьё, кулинария, компьютерные навыки.</li> </ul>
Развитие самосознания.			
Совершенствование личности.			
II	<b>АЛЬТРУИСТИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ</b>		
5.	Желание помогать	Энтузиазм.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уход за больными, стариками.</li> <li>• Подготовка и раздача еды.</li> <li>• Строительство, ремонт, хашар.</li> <li>• Поиск пропавших.</li> <li>• Походы на природу с уборкой.</li> <li>• Проведение тренинга по профилактике заболеваний, развитию различных навыков.</li> <li>• Пропаганда идей: например, вакцинации или на выборах.</li> <li>• Помощь в ЧС.</li> </ul>
Помощь обездоленным.			
Сострадание к нуждающимся.			
Стремление к созданию свободного и справедливого общества.			
«Попытка сделать мир лучше».			
«Возможность исправить ошибки человечества».			

6.	Мотивы долга	Возможность отдать моральный, религиозный долг.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пропаганда идеологии: например, использование языка.</li> <li>• Пропаганда участия на выборах.</li> <li>• Поиск людей, ловля преступников, например, насильников детей.</li> <li>• Сообщения о нарушении ПДД.</li> <li>• Все богоугодные дела – «закят», «курбонлик», раздача еды и т.д.</li> <li>• Хашар.</li> <li>• Проведение тренинга по профилактике заболеваний, развитию различных навыков – «так, как его самого кто-то когда-то научил».</li> <li>• Помощь в ЧС.</li> </ul>
Возможность «отдать» долг обществу за полученную в свое время помощь от таких же волонтеров.			
Чувство гражданской ответственности			

## 6. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ МЕСТНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ

### А. ПРОБЛЕМЫ МЕСТНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ В РАБОТЕ С МОЛОДЁЖЬЮ

Во время реализации проекта «Ёшстан» и подготовки руководства были проведены опросы, выявившие потребности и проблемы, с которыми сталкиваются представители местных органов власти в процессе вовлечения молодёжи:

- a) стратегия развития молодёжной политики и план действий по предоставлению услуг молодёжи были утверждены законодательно, но при реализации планов отмечалось снижение показателей удовлетворённости предоставляемыми услугами;
- b) система обратной связи для мониторинга и оценки удовлетворённости молодых людей полученными услугами не функционирует должным образом;
- c) между молодёжными организациями существует определённый барьер в вопросах взаимодействия и принятия решений относительно услуг, предоставляемых молодёжи;
- d) мероприятия, проводимые для молодёжи, по-прежнему остаются на районном уровне, не доходя до уровня сельских жителей махалли;
- e) отсутствует система подготовки кадров для работы с молодёжью в организациях;
- f) нематериальные методы мотивации молодёжи;
- g) решение социальных проблем с активным вовлечением молодёжи;
- h) недостаточная численность персонала в штатном расписании для реализации мероприятий и программ, направленных на молодёжь;
- i) отсутствует чётко сформулированный механизм процедуры обращения молодёжи в государственные организации по вопросам оказания услуг.

Если проанализировать проблемы и потребности в контексте путей решения, главной рекомендацией будет обучение представителей местной власти методике и развитию навыков в следующем:

- технологии обратной связи;
- вовлечении молодёжи в процессы планирования и разработки; социальных проектов

- последовательном решении социальных проблем с участием молодёжи;
- управлении человеческими ресурсами, отборе, развитии;
- развитии сетей и коалиции;
- проведении информационных кампаний.

В данном руководстве мы, конечно, не сможем осветить все темы, но моменты, связанные с вовлечением молодёжи в проекты государственных структур, мы опишем.

## Б. ЦИКЛ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

Если принять во внимание то, что вектор работы с социальными проблемами задаёт правительство, проще говоря, приоритетность проблем уже определена и нет надобности в этапе определения и приоритезации проблем, то наш цикл будет выглядеть так:

### Анализ проблемы и её формулировка

Анализируя проблему, вы должны ответить на следующие вопросы:

- Что происходит? В чём причина ситуации?
- На кого и какое воздействие оказывает ситуация?
- К каким изменениям может привести?
- Какие организации, группы задействованы, кто стейкхолдеры? <sup>8</sup>



**1 шаг.** В первую очередь, по возможности, пригласите молодёжь для участия.

**2 шаг.** Проведите анализ причинно-следственной связи. Нарисуйте дерево, в центре ствола напишите проблему. Опишите её причины в корнях, и далее, в кроне дерева, опишите последствия – прошлые, настоящие и будущие. <sup>9</sup>

**3 шаг.** Определите, кто влияет на проблемную ситуацию. Проведите анализ **стейкхолдеров**. Используя матрицу, определите стратегию работы с ними.

<sup>8</sup> Стейкхолдер – человек, группа или отдельные организации, чьи действия, поведение или решения могут повлиять на изменение ситуации, в нашем случае – проблемной ситуации.

<sup>9</sup> <https://econ.wikireading.ru/44415> - здесь более подробно описан данный метод.

**4 шаг.** Опишите проблему, сделайте её понятной и привлекательной для молодёжи.

- Избегайте излишней детализации.
- Опишите её воздействие на молодёжь.
- Опишите человеческие ценности, которые затрагивает проблема.
- Описание должно быть конкретным и кратким, не более 1 страницы. Используйте всем понятные слова.

<b>Влияние на проект</b>	<i>Держим в курсе, согласовываем ключевые этапы</i>	<i>Активно сотрудничаем, советуемся во всем</i>
	<i>Информируем</i>	<i>Вовлекаем в процесс</i>
<b>Заинтересованность в изменениях, результате</b>		

### Матрица анализа стейкхолдеров

#### Планирование деятельности.

Планируйте, основываясь на ценности<sup>10</sup> тех, кого вы вовлекаете в проект: если запланированная деятельность будет противоречить ценностям участников проекта, вам придётся менять планы. А лучше планируйте вместе с молодёжью и другими участниками проекта. Как правило, в человеческих ценностях уже заложены стратегические цели, и они не нуждаются в том, чтобы их декларировали. Посадить дерево, посадить 10 деревьев, посадить сад – почти в каждом мужчине это заложено, необходимо только создать условия, предоставить эту возможность. Приготовить еду и накормить – эта ценность заложена почти в каждой женщине, необходимо только создать условия.

Вообще, социальный проект можно сравнить с религией.

• В религии есть цели, структура и ценности.

• В религии нет цели обогащения кого-либо.

• В религии подразумевается больший охват и донесение ценностей.

• В социальном проекте тоже есть цели, структура, основанные на ценностях.

• В социальный проект заложены изменения, а не извлечение прибыли через эти изменения.

• Социальный проект подразумевает вовлечение большего числа людей через ценности.

Планируйте на короткие сроки, не более 3-х месяцев, поскольку мир сейчас быстро меняется. Обязательно запланируйте, как будете оценивать достижения проекта, изменения.

**1 шаг.** В первую очередь, сформулируйте цель, отразите результат, изменения. Превратите проблему в цель, сформулируйте в двух-трёх предложениях, не более, то, через что и как изменится ситуация, описанная и сформулированная в проблеме. Укажите сроки,

<sup>10</sup> Человеческие ценности – нормы, взгляды, отношения, которые формируют поведение человека.

численно отразите результат, изменения. Опишите технологии, подходы, которые вы будете использовать.

Например, «**Цель:** в течение трёх месяцев в махаллях N,S,T, используя подход «равный-равному», повысить уровень знаний и изменить отношение 500 молодых матерей к правильному питанию. В результате создать условия для снижения заболеваемости анемией среди женщин и детей в этих махаллях до 5%».

**2 шаг.** Сформулируйте задачи. Если в целях вы отразили результат, изменения ситуации, то в задачах отразите действия, которые приведут к этому результату.

Например, «**Задача №2:** в течение одного-двух месяцев проекта обучить на пяти, 2-дневных тренингах 100 молодых матерей рецептам и приготовлению блюд из местных продуктов. В результате у 100 молодых матерей изменить отношение к правильному питанию и развить навык приготовления блюд правильного питания».

**3 шаг.** Разбейте каждую задачу на более мелкие шаги, опишите в плане действий проекта, какие ресурсы будут необходимы для выполнения этих шагов.

### Планирование ресурсной базы

После описания в плане проекта того, какие ресурсы нам необходимы, необходимо обсудить, где их можно получить. Но сначала рассмотрим классификацию ресурсов в контексте социальных проектов: «Человеческие, интеллектуальные, материальные, финансовые, природные, социальный капитал».

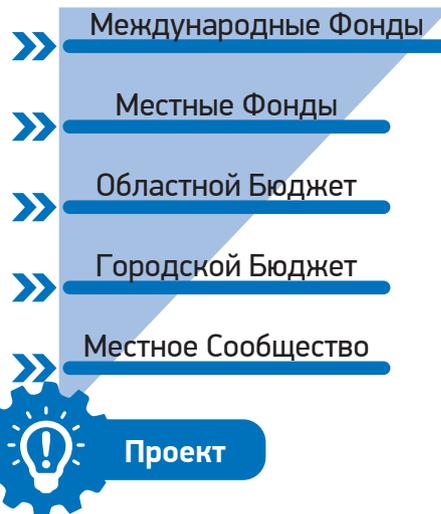
Человеческие	Интеллектуальные	Материальные	Финансовые	Природные	Социальный капитал
Люди, которые выполняют какую-либо работу.	Знания, технологии, подходы, методики, открытия.	Материалы, измеряемые в шт.,кг,м <sup>2</sup> , которые будут использованы.	Это стоимость труда, материалов, отражается в денежных единицах.	Земля, вода, леса и т.д.	Групповое поведение на основе единства ценностей, развитых межличностных отношений и согласованности поведения.

Если в проекте будет адекватно задействован социальный капитал, то привлечь осталь-

ные ресурсы не составит труда, и, в первую очередь, вы их можете получить в сообществе, где осуществляется проект. Рассмотрим с вами источники ресурсов в виде зон удалённости, и, как следствие, доступности:

Как видите, при правильном подходе наиболее быстрый, близкий и удобный источник ресурсов – это сообщество. Конечно, финансовые ресурсы будут ограниченными, но и то не всегда, а вот человеческие, материальные, интеллект-туальные можно получить без особого труда и в необходимом объёме при правильном планировании, основанном на ценностях.

В качестве примера предлагаю рассмотреть реальный случай, мы описали его в формате кейса «Не думай, а просто посади дерево».



## НЕ ДУМАЙ, А ПРОСТО ПОСАДИ ДЕРЕВО.

*Лучшее время для посадки дерева – двадцать лет назад.*

*А если тогда не посадил, то сейчас!*

*Китайская пословица.*

Инициативная группа молодых людей, которую возглавляла Саидахон, решала проблему безынициативности учеников школ Алмазарского и Яккасарайского районов Ташкента: молодые люди не хотели участвовать или участвовали по принуждению в жизни сообщества школы и в решении социальных проблем общества в целом.

Совпало это с совещанием Президента Мирзиёева Ш.М., на котором рассматривались меры по реализации национального проекта «Яшил макон». В рамках проекта было запланировано высаживать 200 миллионов саженцев деревьев и кустарников в год, чтобы увеличить площадь зелёных зон в городах Узбекистана с нынешних 8 до 30 процентов.

Инициативная группа решила внести и свой вклад – реализовать проект «Кислород» по посадке фруктовых деревьев вокруг дома для незрячих и вокруг школ. Нашли спонсоров акции, коммерческие компании Winncom technologies и Culture Goes Europe (CGE). На выделенные ими средства было куплено 47 саженцев фруктовых деревьев, инструменты, футболки, перчат-



ки и питание для участников акции. Как всегда, пригласили молодых людей, учеников школ, и вдруг это сработало: ученики 5 и 8 классов откликнулись и охотно сажали деревья.

Что же повлияло на активность ребят, какие факторы сыграли роль?

- Один из факторов – местный обычай «хашар» (аналог встречается и в других странах). Издревле в Средней Азии многие проблемы решались таким образом: созывался народ для проведения воды на поля, строительства мечети или дома для молодой семьи. Что представляет собой процесс хашара? Озвучиваются

проблема и её решение, назначается день, информируется сообщество, подготавливаются необходимые материалы, созываются желающие, организуется короткая развлекательная программа и питание для участников хашара. Все эти элементы можно отследить и в акции по посадке деревьев.

- Теперь о самих деревьях – почему же фруктовые? Ведь везде в Узбекистане высаживают ели и каштаны. Этот фактор тоже сыграл немаловажную роль! Родители молодых людей, участников акции, помнят времена, когда в Узбекистане везде на улицах росли вишня, айва, урюк, яблоки, инжир. Они давали тень и фрукты, любой прохожий мог сорвать и поесть. Вот их рассказы тоже повлияли на принятие решения молодыми людьми.

- Фактор значимости, а именно роста в глазах родителей (чьи рассказы о фруктовых деревьях были для них сказкой), и причастности к всенародному процессу озеленения.

- Такой фактор, как «савоб иш» (богоугодное дело): «я не могу помочь деньгами нуждающимся, но я могу помочь своим трудом».

- Фактор новых знаний и навыков: ученики школ были обучены тому, как правильно сажать фруктовые деревья.

О чем всё-таки этот кейс? Если вы хотите решить социальную проблему и вам нужна волонтерская помощь молодёжи, то сначала взгляните на проблему её глазами: какой группе молодёжи интересна эта проблема, чем она интересна ей, какие у неё ценности? И потом позовите молодёжь: гарантируем, **вы не останетесь один!**

**ЗАДАНИЕ:** Проанализируйте, каким образом участие молодёжи повлияло на успех проек-

та на этапах анализа проблемы, планирования деятельности и планирования ресурсной базы?

№	ЭТАП ПРОЕКТА	ФАКТОРЫ
1	Анализ проблемы и формулировка	а) б)
2	Планирование деятельности	
3	Планирование ресурсной базы	

### Реализация.

Часть проекта, которая описывает проблему, цели, источники ресурсов – это главная часть: иногда её сравнивают с бриллиантом, но бриллианту необходима оправка, и ею станет команда, которая реализует проект. Ведь целей проекта будут достигать люди, а не проект сам по себе, и не вы как личность или должностное лицо. Это должна быть команда в прямом смысле слова, а не группа людей. Помимо молодёжи в проекте будут участвовать другие возрастные и социальные группы, и для успешной реализации проекта необходима согласованность их действий. И здесь важны следующие моменты распределения обязанностей:

- необходимо знать возможности и навыки участников проекта и распределять обязанности в соответствии с ними;
- управлять командой (возможно, и проектом) должен человек, который непосредственно затронут проблемой и является экспертом в этой области. Например, мать ребёнка-инвалида, больной артериальной гипертензией, родитель маленьких детей, живущий в доме, где нужно построить детскую площадку, молодой человек, чья мать слабовидящая, и т.д.;
- лидер должен быть компетентным в том, что делает, у него должны быть навыки, адекватные целям проекта, или должна быть возможность обучения базовым знаниям в управлении или по теме проекта, что весьма проблематично в общинных проектах;
- необходимо, чтобы команда понимала и разделяла цели, и деятельность была направлена на них; необходимо отслеживать и корректировать моменты, когда цели подменяются процессом, т.е. деятельность есть, но часть её, а иногда и вся она меняет вектор на другие цели. Например, для команды становится важным тусоваться и решать проблемы, не задекларированные в проекте.

### Система мониторинга и о ценки

О системе МиО в проекте, наверное, говорили все, кто имеет хоть какое-то отношение к управлению. Но мы всё-таки хотим начать с определения этих встроенных в проект систем:

- оценка – это периодическое оценивание значимости, функционирования, эффективности и воздействия проекта, в соответствии с заявленной целью и задачами;
- мониторинг – это встроенный в проект механизм, предназначенный для того, чтобы методично проверять, что всё идёт согласно плану, и делать необходимые поправки.

**Оксфам<sup>11</sup>**

Мониторинг, как правило, направлен на непрерывное отслеживание происходящего процесса, в то время как оценка проводится в определённый момент времени для выяснения того, насколько эффективно этот процесс осуществлялся и к каким изменениям привёл.

Показатели	Мониторинг	Оценка
<b>Сроки</b>	Постоянно, на протяжении всего периода реализации проекта.	Периодическая проверка на стадии завершения проекта, в середине проекта.
<b>Сфера</b>	Ежедневная деятельность, индикаторы результатов, ход выполнения работ и изменений.	Оценка итогов реализованных мероприятий и достижений, по отношению к целям и задачам, а также воздействия проекта.
<b>Основные участники</b>	Сотрудники проекта, целевая группа проекта.	Внешние оценщики, целевые группы проекта, сотрудники проекта, заказчик, заинтересованные стороны.
<b>Процесс</b>	Регулярные рабочие встречи, сбор данных и изучение документации.	Изучение документов, сбор данных.
<b>Описание результатов</b>	Регулярные отчёты с выводами и рекомендациями, контрольные листы, протоколы и т.д.	Письменные аналитические отчёты с выводами, рекомендациями для внесения изменений в проект, с извлечёнными уроками.

При проведении МиО нам необходимы «маяки»: с чем мы будем сравнивать, чтобы сделать вывод об успешности или неуспешности деятельности и принять решение об изменениях

<sup>11</sup> Оксфам (Oxfam) – международное объединение из 17 организаций, работающих в более чем 90 странах. Целью деятельности объединения является решение проблем бедности.

в плане проекта. Эти «маяки», ориентиры, называются **индикаторами**: например, о наличии электричества в комнате вы узнаете, включив лампочку – её свечение указывает на наличие электричества. Итак, **индикатор – это указатель**. Он может быть измерителем, числом, фактом, мнением, указывающим на ситуацию и фиксирующим изменения ситуации по прошествии времени. Индикатор служит ориентиром. Индикатор отображает изменения какого-либо параметра в наиболее удобной для человека форме.

Индикаторы разделяют на количественные и качественные.

- Количественный индикатор можно определить как меру количества, такую как численность молодёжи, которая принимала участие в мероприятиях проекта.
- Качественный индикатор можно определить как суждения людей, взгляды, мнения, и убеждения в том, что молодёжь, участвовавшая в проекте, готова и в будущем поддержать другие социальные проекты.

Два типа индикаторов дополняют друг друга, и оба типа важны для мониторинга и оценки, поскольку они могут подтверждать и указывать пересекающиеся друг с другом проблемы. Ниже мы приводим примеры постановки индикаторов:

Изменения		Преподавательский состав школы использует интерактивные и ставящие задачи методы обучения.
Количественный индикатор	Добавьте Кол. и Вр:	В конце 2020/2021 года 30 человек из преподавательского состава используют интерактивные и ставящие задачи методы обучения в течение 40% учебного времени.
Качественный индикатор	Добавьте Кач. и Вр:	В конце 2020/2021 года представители школы правильно, согласно рекомендованным стандартам МНО, используют интерактивные и ставящие задачи методы обучения.

Изменения		Жители махалли получили юридические консультации.
Количественный	Добавьте Кол. и Вр.	В течение месяца 20 студентов-юристов дали 40 консультаций жителям махалли.
Качественный	Добавьте Кач. и Вр.	Жители махалли решили или начали решать свои проблемы после консультаций.

Для лучшего понимания типов индикаторов мы приводим кейс «Качество жизни», он наглядно демонстрирует различие и дополнение информации индикаторами различного типа.

## КАЧЕСТВО ЖИЗНИ<sup>12</sup>.

*Сколько будет 2 x 2*

*А что мы делаем: покупаем или продаем?*



Джодха (1989) осуществил новаторское исследование уровня бедности в двух индийских деревнях за двадцатилетний период, с 1964 по 1984 гг. Джодха собрал информацию по количественным индикаторам о доходах домохозяйств и использовал их для фиксации состояния различных домохозяйств. В результате оказалось, что 38% домохозяйств стали беднее в течение этого двадцатилетнего периода. Особенность заключалась в том, что Джодха также собрал информацию по качественным индикаторам у фермеров, которым, как предполагалось, придётся стать беднее. Качественные индикаторы бедных семей или представления о переменах за двадцатилетний период были выражены не с точки зрения упадка доходов, а в смысле ослабления ожиданий,

<sup>12</sup> Мы хотели бы привести собственный национальный пример, но подобного исследования у нас не проводилось.

связанных с руководителями, уменьшения степени зависимости от низкооплачиваемой работы, усиления мобильности и улучшения активов. Даже обедневшие фермеры (с точки зрения финансового положения) считали, что их качество жизни стало лучше.



Затем Джодха использовал качественный анализ для понимания причин того, почему в деревнях в условиях социальных перемен малоимущие люди ощущали происходящее как изменение условий к лучшему. Главными факторами, как оказалось, было обретение большей независимости, мобильности и исчезновение необходимости «кланяться» местной элите. Исследование Джодха - одна из наилучших работ, демонстрирующая возможности количественных и качественных показателей служить аргументами, отлично подтверждающими друг друга и свидетельствующими о возможных различиях, которые существуют между этими двумя категориями индикаторов.

Очень часто спрашивают: «А какое количество индикаторов ставить?». Конечно, вы сами понимаете, что универсального ответа нет, и мы рекомендуем в *малых проектах* ставить два-три индикатора, под каждую задачу и цель. Если вы проработаете большее количество индикаторов, у вас возникнут проблемы со сбором информации, анализируемым объёмом информации, количеством нанимаемых для сбора информации работников. Вернёмся к нашему примеру с лампочкой: *если лампочка не загорелась, вы вставляете зарядное устройство от телефона в розетку, если телефон заряжается, то вы делаете вывод, что электричество есть, а в системе «выключатель-лампочка» поломка.* И, как вы понимаете, список индикаторов в нашем примере можно продолжать очень долго – *выйти в другую комнату и включить там лампочку, проверить автомат на счётчике, спросить у соседа, позвонить в электросеть,* и, конечно, на проверку этих индикаторов понадобятся дополнительные ресурсы.

*В данном разделе мы постарались дать базовую информацию, которая поможет вам реализовать социальный проект с участием молодёжи, но эта информация в то же время даёт вам направление поиска дополнительных знаний, которых в интернете и литературе, мы думаем, достаточно для самообразования.*



## В. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СФЕРАМ

Участие/неучастие молодёжи в социальных проектах зависит от внутренних и внешних факторов:

- внутренние факторы мы постарались описать выше (это такие факторы, как мотивация, потребности, интересы);
- внешние факторы, или условия, которые позволяют участвовать молодёжи, – это социальная система, обычаи, инфраструктура, современный дизайн<sup>13</sup>. И, конечно, политика власти по отношению к молодёжи.

Управляя местными ресурсами, имея доступ к местным сетям и более полную информацию о ситуации в регионе, формируя местную политику, местные власти играют особую роль в создании условий для участия молодых людей в общественной жизни.

Что мы можем рекомендовать? Как местным властям создавать условия для вовлечения и участия молодёжи в общественной жизни? Мы предлагаем рассмотреть рекомендации по сферам, описанным в разделе «Портрет молодёжи Узбекистана».

### 1. Образование и обучение

- 1) В учебных заведениях поддерживать формальные и неформальные объединения учащихся. При разработке учебных программ проводить с ними консультации.
- 2) Искать и выделять преподавателей учебных заведений, занятия которых ученики и студенты посещают с интересом.
- 3) Поддерживать создание обучающих, развивающих навыки центров. Иногда достаточно предоставить им помещение и мебель.
- 4) Поддерживать молодёжные тематические лагеря (помещение, мебель, преподаватели).
- 5) Развивать инклюзивные программы для людей с особыми потребностями<sup>14</sup>. Сделать среду обучения доступной, например, для молодых матерей, организовать детские комнаты в учебных заведениях, для создания доступной среды достаточно вообще просто мониторить соблюдение законов и постановлений по инвалидам.

### 2. Профессиональная жизнь и экономические возможности

- 1) Совместно с молодёжью разработать местные стратегии создания рабочих мест.

<sup>13</sup> Например, не аэробика, а зумба.

<sup>14</sup> Люди с особыми потребностями – маломобильные группы населения, инвалиды, старики, матери с маленькими детьми. У них, в отличие от здоровых, есть дополнительные потребности.

- 2) Создать местные льготные учебные центры переквалификации и трудоустройства.
- 3) В школах активно вести работу по профориентации.
- 4) Открывать льготные кредитные линии, создавать кассы взаимопомощи, создавать любые другие источники поддержки<sup>15</sup> для молодёжи, которая открывает собственный бизнес.
- 5) Всячески поддерживать молодёжные кооперативы. Через пару лет они станут «кузницей кадров».
- 6) Развивать программы по легальной трудовой миграции, систематически информировать о трафике и торговле людьми.
- 7) Развивать программы обучения тому, как начать своё дело, а не просто написание бизнес-плана.
- 8) Развивать программы по трудоустройству молодых инвалидов.

### **3. Социальная жизнь и интеграция**

- 1) Поддерживать карьерный рост девушек, стремление занимать руководящие посты, через обучение базовым основам менеджмента, профессионального обучения, разъяснительную работу с родителями и семьями молодых женщин.
- 2) В учебных заведениях внедрять программы, направленные на воспитание у детей, молодёжи чувства равенства между мужчинами и женщинами, на понимание особенностей поведения мужчин и женщин, религиозного взгляда<sup>16</sup> на статус женщины и мужчины. Внедрять программы национальной и религиозной толерантности.
- 3) Проводить информационные кампании о статусе женщины в семье, невестки, свекрови, жены, дочери.
- 4) Совместно с молодёжью разрабатывать и внедрять программы по возможности учиться и устранению неравенства между мужчинами и женщинами, раннего брака.
- 5) Выделять стипендии девушкам для получения образования и развития профессиональных навыков.
- 6) Поддерживать социальные службы и ННО, оказывающие помощь женщинам, в первую очередь, сельским. Поддерживать создание «шелтеров» и психологической помощи.
- 7) Совместно разрабатывать программы реабилитации, трудоустройства для молодых людей, которые вернулись из мест заключения или оказались втянуты в преступную деятельность.

<sup>15</sup> Конечно, в рамках законодательства.

<sup>16</sup> Необходимо также научить разграничивать АДЯТ (обычаи) и религиозные предписания.

- 8) Создавать структуры психологической помощи для жертв сексуального насилия, торговли людьми, ущемления по каким-либо признакам.
- 9) Совместно разрабатывать программы по повышению качества жизни инвалидов, инклюзии.

#### 4. Проживание и мобильность

- 1) Создавать комплексы - жильё, коммунальная сфера, досуг, работа.
- 2) Поддерживать строительство частных домов молодёжью.
- 3) Развивать социальное жильё, льготные кредиты на жильё, чтобы сделать жильё доступным.
- 4) Поддерживать жилищные программы с учётом особенностей сельской местности.
- 5) Развивать общественный транспорт, особенно в сельской местности, широко привлекать к этому молодёжь. Сделать транспорт для молодёжи льготным.
- 6) Поддерживать инициативы молодёжи по созданию контактов с зарубежными аналогичными структурами.
- 7) Поддерживать сети по обмену студентов, школьников.
- 8) Поддерживать республиканские и международные молодёжные лагеря (помещение, мебель, преподаватели).
- 9) Организовывать мейкатоны.<sup>17</sup>
- 10) Развивать эти программы с учётом потребностей инвалидов.

#### 5. Общественное влияние

- 1) Обеспечивать доступ молодёжи к знаниям о правах, создавать условия для реализации прав молодёжи.
- 2) Создавать «площадки» для обсуждения проектов законов молодёжью.
- 3) Обеспечить доступ молодёжи к СМИ как «площадке» для выражения мнения и призывов.
- 4) Поддерживать создание молодёжных СМИ и профессиональной переподготовки работников этих СМИ.
- 5) Поддерживать создание добровольных центров, широко освещать добровольческие инициативы и молодёжные проекты.
- 6) Создавать и поддерживать «площадки» для общения различных поколений.
- 7) Развивать принцип совместного управления, привлекать молодёжь в процессы принятия решений.

<sup>17</sup> Мейкатон – это формат для общения молодых изобретателей, которые посредством технологий решают реальные жизненные трудности людей с ограниченными возможностями и их ближайшего окружения. Например, создают рабочие прототипы экзоскелетов, подъёмников, устройства для предупреждения слепых.

- 8) Поддерживать развитие формальных и неформальных молодёжных объединений.
- 9) В разработку программ СМУ и Агентства по делам молодёжи привлекать молодёжь со всех регионов, а не только Ташкента.

## **6. Цифровая жизнь**

- 1) Поддерживать ННО, которые работают с молодёжью в сфере компьютерной грамотности.
- 2) Выделять стипендии для развития компьютерных навыков, с приоритетом для девушек.
- 3) Организовывать хакатоны.<sup>18</sup>
- 4) Создавать зоны свободного интернета, в первую очередь, в сельской местности, учебных заведениях.
- 5) Совместно разрабатывать и внедрять программы безопасного интернета, кибербезопасности, умения отличать «фейки», «информационные вбросы» среди молодёжи.

## **7. Досуг молодёжи. Восприятие понятия «молодость». Здоровье молодёжи**

- 1) Поддерживать организации (институты, ННО, бизнес), которые готовят молодёжных лидеров, социальных работников<sup>19</sup>.
- 2) Поддерживать мероприятия, организуемые и осуществляемые формальными и неформальными молодёжными группами.
- 3) Совместно с молодёжью разрабатывать и реализовывать информационные программы по укреплению здоровья.
- 4) Поддерживать разработку и внедрение механизмов (сайт, ТГ-канал, анонимные кабинеты, телефоны доверия и т.д.), которые информируют, консультируют по вопросам здоровья и, в первую очередь, заболеваний, передающихся половым путем, употребления наркотиков, алкоголя.
- 5) Совместно с молодёжью разрабатывать и реализовывать информационные программы по профилактике и снижению уровня потребления табака, употребления алкоголя, наркотиков, незащищённого секса.
- 6) Поддерживать деятельность ННО, государственных и частных медицинских учреждений, занимающихся вопросами здоровья среди молодёжи.
- 7) Адаптировать эти программы для сельской местности.

<sup>18</sup> Хакатон - «хакерский марафон», соревнование для разработчиков, когда команды на время создают прототип продукта, решающего ту или иную бизнес-задачу. Команды состоят из программистов, дизайнеров, продакт-менеджеров и других специалистов IT-сферы.

<sup>19</sup> Сейчас в Узбекистане целая армия помощников хокимов по работе с молодёжью, которой требуется профессиональная переподготовка по темам «Управление человеческими ресурсами», «Межличностное общение», «Конфликтология», «Работа со СМИ», «Разработка социального проекта» и т.д.



Учитывая различия в регионах Узбекистана, рекомендации, соответственно, могут меняться или реализоваться частично. Понятно, что это рекомендации, и никто не претендует на их обязательное исполнение.

Кейс «Медики-волонтёры», который мы вам хотим представить, как раз подтвердит всё вышесказанное.

## МЕДИКИ - ВОЛОНТЁРЫ

*То, что мы делаем для себя, умирает вместе с нами,  
то, что мы делаем для других, остаётся и бессмертно.*

*Альберт Пайк.*

Рассказ об инициативной волонтерской группе студентов-медиков я хочу начать с одного из первых задокументированных случаев волонтерского движения. В 1859 году швейцарский бизнесмен Анри Дюнан, проезжая итальянский городок Сольферино, стал свидетелем битвы, во время которой погибло и было ранено около 40 тыс. солдат с каждой стороны. Анри Дюнан был шокирован отсутствием элементарной медицинской помощи, он остановился и несколько дней ухаживал за ранеными. Вернувшись домой, он написал книгу «Воспоминания о Сольферино», где отстаивал идею создания национальных добровольческих организаций. Впоследствии идеи, описанные в его книге, были поддержаны: основана известная нам организация «Общество Красного Креста и Красного Полумесяца».

В 2018 году ректор Ташкентского стоматологического института на собрании студентов поддержал предложение Камолахон создать студенческую организацию, которая через оказание безвозмездной помощи другим развивала бы волонтера как личность. И первая акция, которой они заявили о себе, было обучение детей из интернатов и детских домов гигиене полости рта. Помимо обучения детям раздавали подарки в виде средств гигиены. Деньги на акцию студенты собирали, продавая собственноручно приготовленные кулинарные изделия и рассказывая о целях акции. Далее был проведен ряд акций, таких как обучение первой помощи детей,



студентов, работников различных организаций, обучение половой гигиене, пропаганда донорства, уход за пожилыми (как измерить давление, пульс, сделать инъекцию), сбор средств на лечение малоимущим больным. Сейчас готовят проект по сурдомедицине.

Состав организации широк – студенты медицинских учебных заведений, школьники-абитуриенты, поступающие в медицинские вузы, медработники, есть даже финансисты, юристы, которые ведут тренинги по первой помощи. Всего насчитывается 500 членов.

Но почему неформальное объединение получило такое развитие и в нём представлены почти все сообщества? Давайте проанализируем мотивы участия, какие потребности волонтеров удовлетворяются?

- Первое – это условия и ресурсы (*помещение, мебель, оборудование, медицинские сети*), которые предоставил ректор института для работы этого неформального, заметьте, объединения.
- Общение, расширение контактов, новые знакомства, интересное времяпрепровождение – в процессе участия в акциях эта потребность покрывается полностью.
- Познание нового, личное развитие, приобретение и развитие навыков и, конечно, значимость – узнать самому и научить другого первой помощи и тем самым спасти жизнь, попробовать себя в чём-то новом, развить навыки в убеждении людей («Я что-то значу и без наличия материальных ресурсов»).
- Карьерный рост – знакомства, связи, опыт работы, который можно занести в трудовую книжку, например, для будущего врача-гинеколога (это важно для молодого специалиста).
- Причастность – у абитуриента есть потребность приблизиться к своей мечте, быть именно в команде медиков.

Волонтерское движение помогает участникам удовлетворять потребность в развитии себя как личности, развивать необходимые навыки. Удовлетворяя нематериальные потребности волонтеров, ***мы вовлекаем их в решение социальных проблем!***

### **ЗАДАНИЕ:**

Проанализируйте данный кейс в контексте рекомендаций по сферам. Реализация каких рекомендаций сделала это молодёжное движение успешным?



## 7. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ МСГ И ННО

### А. ПРОБЛЕМЫ МСГ И ННО В РАБОТЕ С МОЛОДЁЖЬЮ

Перед тем, как рассматривать рекомендации, вернёмся к результатам исследования, проведённого в рамках проекта «Ёшстан» и в процессе подготовки руководства.

#### ПРОБЛЕМЫ ННО

- С молодёжью активно работают государственные организации, ННО здесь менее активны.
- Государственные организации работают по государственным программам, которые разрабатываются без участия ННО.
- Между ННО и государственными организациями есть меморандумы о сотрудничестве. Но партнёрского, активного взаимодействия по работе с молодёжью не отмечается.
- Если есть выбор между ННО и государственной организацией, молодёжь охотнее обращается в ННО для решения собственных проблем.
- ННО ограничены в финансах и не могут в полной мере участвовать в решении проблем молодёжи.
- ННО не в полной мере и не всегда освещают свою деятельность по работе с молодёжью.

#### ПРОБЛЕМЫ МСГ

- Безработица в махаллях, среди молодых людей, особенно девушек.
  - Отсутствие центров переквалификации по востребованным профессиям при МСГ.
  - Отсутствие клубов, спортивных площадок при МСГ.
  - Отсутствие учебных центров по обучению ведению своего дела при МСГ.
  - Проблемы в управлении кредитными линиями по развитию малого бизнеса в МСГ для молодёжи.
  - Отсутствие грантовых средств у МСГ <sup>20</sup> для проектов, предлагаемых молодёжью.
- Если проанализировать описанные выше проблемы и потребности в контексте путей решения, можно сформировать следующий список:

<sup>20</sup> Имеется в виду администрирование выдачи грантовых средств самими МСГ.

1. Планирование программ развития молодежи с вовлечением в процесс - молодежи, ННО работающих с молодежью, инициативные группы по работе с молодежью, МСГ.
2. Привлечение ресурсов в ННО и МСГ для программ работы с молодежью.
3. Создание центров по переквалификации, обучению и трудоустройству молодежи.
4. Пересмотр существующих кредитных линий в МСГ и обучение персонала МСГ оценке предлагаемых бизнес-проектов.

Вышеописанные пути решения мы предлагаем рассмотреть как социальные подходы/технологии, планирование программ и проектов с участием молодежи (1 и 3) и социального партнёрства (2 и 4).

## **Б. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ С УЧАСТИЕМ МОЛОДЁЖИ**

Проекты с участием молодежи можно разделить на два основных типа:

- *участие молодежи – это цель проекта;*
- *участие молодежи как способ достижения целей проекта.*

Возможен также третий вариант – «микс».

Целями подобных проектов могут быть повышение уровня знаний, развитие навыков у молодых, создание и развитие молодежных объединений (формальных и неформальных), или объединений, направленных на работу с молодежью, делегирование, передача полномочий.

### **Участие молодежи как способ достижения целей проекта**

Подход, используемый в подобных проектах - это вовлечение молодежи для решения социальных проблем, при этом участие оказывает существенное влияние на достижение целей проекта. Участие молодежи возможно на этапе проекта или, в целом, на всех этапах проекта (это зависит от целей). Конечно, участие молодежи должно быть обеспечено и в управлении подобных проектов.

Процесс подготовки этих проектов проходит следующий алгоритм:

#### **1. Анализ ситуации, который включает:**

- изучение потребностей и нужд сообщества, составление списка существующих проблем, приоритезация проблем. Постановка проблемы;
- анализ стейкхолдеров и институциональный анализ того, какие организации есть, каков их потенциал, что им необходимо для работы с молодежью;
- какие существуют мотивы, потребности молодых людей в целевом сообществе.

## **2. Постановка целей:**

- анализ результатов и изменений, ожидаемых в сообществе;
- обсуждение стратегии и формулировка целей проекта;
- обсуждение и формулировка задач проекта, которые отражают конкретные результаты и изменения;
- формулировка индикаторов.

## **3. Выбор методологии вовлечения молодёжи и степени участия в проекте. Что будет делать молодёжь в проекте?**

- молодёжь воспринимают как партнёров по проекту или как бенефициаров;
- молодёжь руководит проектом;
- перед молодёжью поставлены определённые задачи, которые они реализуют в рамках проекта;
- молодёжь выполняет определённые функции;
- молодёжь знает стратегию, цели и задачи проекта;
- молодёжь развивает различные навыки.

## **4. Планирование деятельности:**

- определить методику работы;
- обсудить пошаговую реализацию проекта;
- обсудить источники ресурсов;
- переговоры с партнёрами.

## **5. Реализация проекта.**

Реализация социального проекта в Узбекистане – это что-то похожее на приготовление узбекского плова. Несмотря на то, что продукты во всех регионах одинаковые (жир, мясо, лук, морковь красная и желтая, соль, вода, рис, специи), последовательность их закладки и длительность приготовления различны. И в конце мы всегда получаем плов, но ферганский или самаркандский, или бухарский, или каракалпакский. С реализацией социальных проектов такая же ситуация: из-за особенностей регионов Узбекистана реализация везде проходит по-разному. Этот этап мы рассмотрим с позиций *управления и исполнения*, а именно:

- распределения ресурсов, людских, временных, финансовых, интеллектуальных, материальных, социального капитала;
- умения делегировать;
- умения принимать решения (единолично или командно), в том числе связанные с изменениями в проекте;
- развития навыков;
- мониторинга проекта.

### 6. Оценка проекта.

Необходимо создать условия для более активного участия молодёжи в оценке проекта. Возможны следующие варианты или комплексы:

- молодёжь – участники разработки дизайна оценки;
- оценка проводится молодёжью (участники, бенефициары, разработчики проекта);
- молодёжь даёт информацию. Мнения молодёжи равноценны мнениям других участников проекта;
- молодёжь знает, что такое оценка и её значение. Знает, что она запланирована в проекте.

Как мы писали выше, каждый проект уникален процессом реализации, но набор критериев<sup>21</sup> для оценки участия молодёжи должен быть как «список продуктов для плова» – одинаков. Конечно, вы можете «добавить в список специй, овощей», или заменить «бараний жир растительным маслом», или урезать «порцию мяса», или изменить последовательность – всё зависит от особенностей вашего проекта. Предлагаемые ниже критерии помогут вам сформулировать индикаторы для оценки/самооценки:

1. Созданы условия для участия молодёжи в проекте независимо от каких-либо признаков<sup>22</sup>. Условия - наличие организаций, география имплементации, законодательная база, время реализации.
2. Условия реализации проекта понятны молодёжи, язык изложения условий адекватный.
3. Все затраты молодёжи покрываются проектом.
4. Долгосрочная цель проекта – удовлетворить потребности молодёжи.
5. Молодёжь инициировала проект.
6. Цели проекта<sup>23</sup> сформулированы и приняты при участии молодёжи.
7. Проект допускает возможность изменений в стратегии, он «гибкий».
8. Молодёжь знает цели проекта и о пользе от участия в нём.
9. Молодёжь знает процесс принятия решений в проекте.
10. Молодёжь участвует в принятии решений.
11. Молодёжь автономна в принятии решений.
12. Молодёжь знает тему проекта.
13. Информация о проекте и процессе доступна молодёжи.
14. Молодёжь информировала других о проекте.

<sup>21</sup> Критерий - признак, на основании которого производится оценка, например, критерий для оценки ЦВЕТ.

<sup>22</sup> Какие-либо признаки – это могут быть национальность, социальный статус, убеждения, пол и т.д.

<sup>23</sup> Цели проекта – долгосрочные и краткосрочные. У нас используют слова «Цель» и «Задачи проекта».

15. Обязанности молодёжи обсуждались с нею.
16. Молодёжь знает, что она должна сделать или что от неё ждут.
17. Молодёжь знает роли других участников.
18. Молодёжь участвовала в реализации проекта.
19. Молодёжь участвует в оценке.
20. Молодёжь участвует в реализации проекта на долгосрочном этапе.
21. Роль молодёжи значима для проекта.
22. В проекте участвует наставник, при необходимости.
23. Молодёжи с проблемами оказывается дополнительная поддержка.
24. Молодёжь развивает жизненные навыки или навыки в реализации проекта.

В качестве примера социального проекта, с вовлечением молодёжи для достижения целей, мы предлагаем поработать с кейсом «28 петель».

## 28 ПЕТЕЛЬ

***Когда у вас рождается недоношенный ребенок, вы попадаете в мир, о существовании которого даже не подозревали, и там вы встретите удивительных людей, которых будете помнить всю оставшуюся жизнь.***

*Ребекка ЛаКлер, медсестра.*

В 2021 году в мире родилось 158 миллионов детей, и вы будете удивлены, узнав, что около 15 миллионов из них родились преждевременно. У этих детей больше проблем, чем у обычных – у них затруднённое дыхание из-за незрелости легких, они плохо сосут и глотают из-за незрелости мозга, им холоднее, чем другим, из-за неразвитой терморегуляции.

В 2017 году Елена Семерджики в социальных сетях наткнулась на профиль женщины, которая выложила снимки маленьких вязанных вещей с подписью «Моя работа для торопыжек». Елена заинтересовалась, завязалась переписка, из которой она узнала, что недоношенным детям необходимо сухое тепло и его создают шерстяные вещи, помимо этого ребенок в них лучше дышит, у него улучшается кровообращение. Вязать Елена умела: связала пару вещей и выложила в Инстаграмм с призывом – «*Давайте помогать детям вместе*».

На сегодняшний день активными членами клуба «28 петель» являются 100 вязальщиц: это пенсионеры, работающие мамы, молодые девушки, учителя, врачи, есть двое мужчин, и все они волонтеры, вот как! Клуб этот, по сути, инициативная группа, которая не имеет официаль-

ной регистрации и существует на средства спонсоров и краудфандинга. То, что вяжут, безвозмездно передают в перинатальные центры и родильные дома по всему Узбекистану, и за время работы они помогли 5500 «торопыжкам». Члены клуба не только вяжут, но и активно общаются, совместно отдыхают, ездят на экскурсии по Узбекистану. Название клуба «28 петель» созвучно с 28 неделями, или 7 месяцами – сроком рождения и возможности выжить у «торопыжек».

Среди вязальщиц около 25 человек до 30 лет. Их не так много, но они есть, и напрашивается вопрос: *понятно, пенсионеры, мамы, но молодые люди, что их привлекает?*

- Общение, расширение контактов – ведь клуб помимо основной функции еще и социальная сеть, это и досуг.

- Познание нового – молодёжь узнает новое, развивают навык в вязании. В общении с членами клуба помимо вязания они развивают и другие жизненно необходимые навыки.

- Значимость – они спасают жизни! Они среди тех, кто спасает жизнь! Только за это их будут уважать родители, сверстники.

- Конечно, это богоугодное дело – во всех религиях есть похожие изречения – «спасая жизнь одного человека, вы спасаете всё человечество».

Чему научил этот кейс? Узбекскую молодёжь интересует всё и вся, они готовы помогать везде, где они могут помочь, главное – надо дать им эту возможность – то есть позвать. И звать надо там, где они есть – в Инстаграме, Фейсбуке, Телеграме, учебном заведении, на улице, рынке... Надо рассказать им, что делать, научить их, если надо, и **вместе с ними свернуть горы!**



### ЗАДАНИЕ:

Проанализируйте кейс с помощью описанного выше набора критериев, используя два ответа (есть/нет) или ∞ бальную систему (нет, выражен слабо и .....есть) для обозначения выраженности критерия.

**Например,** (-) критерий не выражен, (-/+ ) выражен отчасти, (+) выражен хорошо.

КРИТЕРИЙ	-	-/+	+
1. Созданы условия для участия молодёжи в проекте независимо от каких-либо признаков.			
2. Условия реализации проекта понятны молодёжи, язык изложения условий адекватный.			
3. Все затраты молодёжи покрываются проектом.			
4. Долгосрочная цель проекта – удовлетворить потребности молодёжи.			
5. Молодёжь инициировала проект.			
6. Цели проекта сформулированы и приняты при участии молодёжи.			
7. Проект допускает возможность изменений в стратегии, он «гибкий».			
8. Молодёжь знает цели проекта и о пользе от участия в проекте.			
9. Молодёжь знает процесс принятия решений в проекте.			
10. Молодёжь участвует в принятии решений.			
11. Молодёжь автономна в принятии решений.			
12. Молодёжь знает тему проекта.			

13. Информация о проекте и процессе доступна молодёжи.			
14. Молодёжь информирует других о проекте.			
15. Обязанности молодёжи обсуждались с молодёжью.			
16. Молодёжь знает, что она должна сделать или что от неё ждут.			
17. Молодёжь знает роли других участников.			
18. Молодёжь участвует в реализации проекта.			
19. Молодёжь участвует в оценке.			
20. Молодёжь участвует в реализации проекта на долгосрочном этапе.			
21. Роль молодёжи значима для проекта.			
22. В проекте участвует наставник, при необходимости.			
23. Молодёжи с проблемами оказывается дополнительная поддержка.			
24. Молодёжь развивает жизненные навыки.			
25. Молодёжь развивает навыки в реализации проекта.			

## В.СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЁРСТВО.

Перед рассмотрением материала предлагаем вам провести упражнение «Стереотипы». Вырежьте равнобедренный треугольник, углы которого назовите «ННО», «государство» и «бизнес». Положите треугольник на листок бумаги и рядом с углами напишите, как ННО, государство, бизнес решают социальные проблемы, например, государство делает это с большим географическим охватом, имеет доступ к ресурсам, которые поступают с задержкой<sup>24</sup>, охарактеризуйте применение современных технологий и т.д. После этого поверните листок по часовой стрелке, чтобы утверждения, прописанные для государства, встали напротив ННО, а утверждения для ННО – напротив бизнеса, утверждения о бизнесе – напротив государства. Проанализируйте, насколько они соответствуют им. Поверните треугольник ещё раз и также проанализируйте утверждения. В итоге вы увидите, что нет существенных различий в том, как они решают социальные проблемы.



Подпитывают наши стереотипы и представления о самих себе:

### Государство

1. Мы должны всё контролировать и всем руководить.
2. Мы – профессионалы, нам не надо учиться.
3. Государству нужны ресурсы, и мы решим все проблемы.
4. ННО должны работать бесплатно, на энтузиазме.

<sup>24</sup> Для получения ресурсов требуется согласование, есть бюрократические препоны, но они всегда достаточные.

### **ННО.**

1. Мы – профессионалы, и нам не надо ничему учиться.
2. Мы всегда открыты партнёрству. Мы прозрачны.
3. Только мы правильно действуем и правильно тратим деньги.
4. Государство и бизнес должны нам помогать.

### **Бизнес**

1. Недоверие по поводу целевого использования средств.
2. Все ННО – «попрошайки».
3. «Мне это невыгодно», я не вижу выгоды.
4. Самое эффективное – адресная помощь, а ННО – вредные посредники.

Если вы уравнили свои понятия, предлагаем перейти к рассмотрению материала.

### **Определение**

Работу по содержанию мы хотим начать с определения, что такое партнёрство. Приведём два определения, которые, как мы считаем, отражают суть подхода:

- «Социальным партнёрством является взаимодействие государственных органов с негосударственными некоммерческими организациями и другими институтами гражданского общества в разработке и реализации программ социально-экономического развития страны, в том числе отраслевых, территориальных программ, а также нормативно-правовых актов и иных решений, затрагивающих права и законные интересы граждан.

Субъектами социального партнёрства являются государственные органы, негосударственные некоммерческие организации и другие институты гражданского общества».

*Закон РУз<sup>25</sup>.*

- «Социальное партнёрство - это партнёрство организаций, представляющих различные секторы общества и экономики в решении социальных проблем.

Партнёрство предполагает не помощь и поддержку со стороны одной из сторон, а совместное планирование, осуществление, контроль и анализ деятельности».

*«Каунтерпарт Интернэшнл».*

<sup>25</sup> ЗАКОН РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН О СОЦИАЛЬНОМ ПАРТНЁРСТВЕ, 25.09.2014 г. N ЗРУ-376  
Принят Законодательной палатой 18 июня 2014 года, Одобрен Сенатом 28 августа 2014 года.

**Условия и принципы для социального партнёрства.**

Для реализации любой деятельности, в том числе проектов, основанных на социальном партнёрстве, необходимы определённые условия.

<b>УСЛОВИЯ:</b>	<b>ПРИНЦИПЫ:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие и значимость социальной проблемы;</li> <li>• правовая обоснованность социального партнёрства;</li> <li>• децентрализация решений, отсутствие патернализма;</li> <li>• заинтересованность каждой из взаимодействующих сторон в поиске путей решения социальных проблем;</li> <li>• объединение усилий и возможностей каждой из сторон в преодолении важных проблем, решение которых поодиночке неэффективно;</li> <li>• конструктивное сотрудничество между ними в разрешении спорных вопросов;</li> <li>• взаимная выгода;</li> <li>• наличие совместно подготовленного проекта как способа сотрудничества партнёров.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• добровольность;</li> <li>• информированность;</li> <li>• согласование;</li> <li>• взаимоподдержка;</li> <li>• ответственность;</li> <li>• прозрачность.</li> </ul>

**Предварительный анализ ожиданий партнёров**

Прежде чем приступать к совместному решению социальной проблемы, необходимо проанализировать ожидания партнёров, и мы вам предлагаем простой инструмент анализа. Конечно, предварительно необходимо собрать материал, который поможет сделать выводы.

<b>Партнёр</b>	<b>Выгода</b>	<b>Наши ожидания</b>	<b>Ожидания партнёра</b>	<b>В какой мере мы можем оправдать ожидания</b>

Что описывать в блоках:

1. **Партнёр:** опишите подробно, кто он.
2. **Выгода:** какая выгода для проекта от участия партнёра?
3. **Наши ожидания:** какая нам (не проекту) выгода от участия в проекте партнёра?
4. **Ожидания партнёра:** какие ожидания партнёра от участия в проекте?
5. **В какой мере мы можем оправдать ожидания партнёра:** какие ожидания партнёра мы сможем реализовать?

Возможно, мы повторяемся, но заполнять таблицу надо после сбора информации о партнёрах, их возможностях, стратегических планах их организаций, потребностях, персонале, ситуации в сообществе, общественных приоритетах и т.д. Например, если в проект вовлечено несколько партнёров и среди них есть организации, работающие в сфере экологии, то приглашать в качестве партнёра «Кока-Колу» будет проблематично, они могут даже не сесть за один стол!

### **Механизмы социального партнёрства**

После анализа партнёров необходимо определить, каков будет механизм взаимодействия с партнёрами. Совместно с партнёром выберите, какой из них использовать. Ниже мы вам предлагаем несколько вариантов.

#### **А. Юридические:**

- **государственные закупки** – приобретение государством товаров (услуг, работ);
- **государственный заказ** – предложение государством поставить определённые товары (работы, услуги). Форма государственного заказа может быть различной: от планового задания конкретному предприятию до тендера. Обычно подходящие по тендерным условиям организации должны доказать свою экономическую стабильность, а к тендеру допускаются организации, имеющие определённый годовой оборот. Таким образом, традиционные механизмы госзаказа лучше подходят для коммерческих организаций и могут быть проблематичными для ННО;
- **грант** – невозвратное целевое финансирование, предоставляемое донорскими организациями, государствами и государственными организациями на конкурсной основе с обязательной последующей отчётностью о выполнении финансируемой программы и использовании предоставленных средств;
- **субсидии** – механизм оказания помощи ННО государством для покрытия их операционных и программных расходов. Могут иметь форму натуральной или финансовой помощи;

**социальное обслуживание** – участие ННО в обслуживании населения наряду с другими организациями в таких сферах деятельности, где требуется лицензирование (медицина, образование и т.п.);

- **лоббирование** – легализация и правовое регулирование лоббистской деятельности для содействия реализации конституционного права граждан на участие в управлении делами государства посредством воздействия на процесс принятия решений органами государственной власти, а также для обеспечения большей гласности о работе этих органов;

- **социальное побуждение негосударственных спонсоров** – льготы физическим и юридическим лицам, оказывающим материальную поддержку в форме взносов, включая льготы по уплате налогов.

## В. Социально-технологические

К ним относятся механизмы, когда взаимодействие базируется на социальной технологии (ноу-хау), созданной ННО и выгодно отличающейся по эффективности использования средств и качеству результатов от иных технологий, применявшихся госструктурами. Сюда попадают хосписы, приёмные семьи, экологические экспертизы и гражданские действия по защите окружающей среды в форме судебных исков, специальные модели социализации детей-инвалидов, умственно отсталых детей, новые подходы к психологической реабилитации алкоголиков и наркоманов и к созданию оздоровительных программ, концепция реабилитационного пространства для несовершеннолетней группы риска и многое другое.

## С. Организационно-структурные механизмы

Характеризуются тем, что власть совместно с ННО, действующими на той же территории, образует новую организационную структуру (как правило, юридическое лицо). Ей делегируется часть функций по решению социально значимых задач через вовлечение граждан и ННО при финансовой поддержке со стороны власти (через координационные советы, департаменты, центры, офисы).

Аналогично, ННО могут назначать свои «зонтичные» организации, которые служат в качестве адвокатов и связующих звеньев с государством (ресурсные центры, центры поддержки, общественные фонды). С их помощью можно централизовать и упростить связь между тремя секторами общества. При президенте, премьер-министре, главе города может быть учреждена должность советника по связям с третьим сектором.

## **Д. Процедурные механизмы**

Они включают такие механизмы, которыми определяются правила сотрудничества ННО и власти при решении (как правило, разовом) определённого класса задач (без организации конкурсов, без создания новых организационных структур в форме юридических лиц и без опоры на какие-либо новые технологии). Такие процедуры формируются в ходе совместного обсуждения и чаще всего оформляются в виде специального соглашения, действующего в течение фиксированного периода. Такими, например, являются определённые правила и процедуры, оформленные в соответствующих законах и постановлениях, а также различного рода общественные палаты, общественные комитеты, форумы граждан, круглые столы, координационные советы, соглашения, общественные парламенты.

## **Е. Комплексные или комбинированные механизмы**

Это такие системы взаимодействия, которые несут в себе черты, как минимум, любой пары из перечисленных механизмов. Например, фонды развития местного сообщества объединяют черты конкурсных, технологических и организационно-структурных механизмов, и они организовывают ярмарки ННО, ярмарки социальных проектов и услуг и т.д.

Мы вам предлагаем на примере кейса «Путь» рассмотреть подход «Социальное партнёрство».

### **ПУТЬ**

***Нет более слепого, чем тот,  
кто не желает видеть.***  
*Джонатан Свифт.*

Этот кейс я хотел бы начать с отрывка из книги «Записки слепого» А. Графова: *«Резкий перелом в представлении об Обществе слепых произошёл в тот момент, когда я был направлен учиться в Институт повышения квалификации руководящих и инженерно-технических работников ВОС. Здесь я узнал, что слепой человек может быть квалифицированным рабочим, крупным учёным, писателем, композитором, музыкантом. Довелось мне побывать в московской школе-интернате для слепых детей. Здесь всё было необычным для меня: уроки*



Фотография слепого фотографа

она необходима. Однажды позвонила незрячая девушка по имени Наргиза и рассказала о своей мечте выйти из дома погулять по парку, купить и поесть мороженого, и стало понятно, что у таких людей, как Наргиза, нет тех возможностей, которыми мы пользуемся не задумываясь. Оказалось, что в Чиланзарском районе, махалле «Чопон-ота», расположен «городок слепых», где проживает 189 незрячих людей. Из разговоров с ними узнали ужасные истории: *«Они падают в арыки, переходя дороги, так как нет решёток на арыках. Выходя из дому, они теряются и ищут дом часами. В городке у них есть культурный центр для незрячих, поликлиника, но добираться туда им приходится по бордюру – это единственное, что им указывает дорогу, идут они по нему с тростью, но не у всех она есть. Им приходится переходить опасный перекрёсток, где уже был несчастный случай. Ударяются головой о ветки деревьев».* Выслушав их, первое, что мы сделали, изучили концепцию «доступная среда» и выиграли небольшой грант, но этих средств было недостаточно. И тогда мы начали дополнительный сбор средств, проведя две благотворительные акции. На собранные средства мы установили им «лежащие полицейские», сделали перила, в проекте

рельефного рисования и черчения, просторные классные комнаты, технические кабинеты со специальными наглядными пособиями, огромный спортивный зал. И особенно хорошо запомнилось, как слепой мальчик на токарном станке вытачивал довольно сложную деталь, пользуясь штангенциркулем с нанесёнными на него рельефными делениями».

Инициативная группа «Солнышко» с 2017 года оказывает волонтерскую помощь детским домам, онкологическому диспансеру, гематологии, людям с особыми потребностями, приюту для бездомных, оказывает помощь всем, кому



мы также работали с незрячими, мы сплотили их, и они сами стали активно участвовать в благоустройстве своего «городка». Сейчас мы планируем сделать для них таблички, карты-схемы с текстом Брайля, звуковые сигналы на переходах, тактильные плитки. И следующее, что мы сделали – встретились с хокимом Чиланзарского района и поделились нашими планами. Выслушав нас, он сказал, что на благоустройство 9-го квартала выделены средства и предложил нам переговорить со строительными компаниями, работающими там, тем самым внедрить идеи в жизнь и сделать Чиланзарский район образцовым для других районов и других хокимов».

Иногда молодым людям нужно предоставить возможность просто что-то делать, и они решат те проблемы, которые мы не замечаем. Они просто помогут нам их увидеть, как сделали бы друзья!

**Задание:**

Проанализируйте ожидания хокима от этого проекта для слабовидящих. В чём выгода для проекта от участия хокимията? Какие ожидания хокимията организация «Солнышко» может оправдать?



## 8. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ МОЛОДЁЖНЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

### А. ПРОБЛЕМЫ МОЛОДЁЖНЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ В РАБОТЕ С МОЛОДЁЖЬЮ.

Исследования выявили следующие проблемы молодёжи и молодёжных объединений:

1. Существующие молодёжные организации не охватывают достаточного количества молодёжи в своей целевой зоне. Факторами, формирующими проблему, являются:

- отсутствие адекватных информационных кампаний по молодёжным программам и политике в целом;
- отсутствие информационных центров для молодёжи в непосредственной близости от места проживания. Это ярко выражено в отдалённых сельских районах;
- отсутствие филиалов молодёжных организаций в отдалённых регионах;
- существующие филиалы неактивны и несамостоятельны;
- нехватка квалифицированных кадров по работе с молодёжью по всему Узбекистану.

2. Безработица среди молодёжи. Вот некоторые факторы:

- неадекватная профориентация в школах. Молодёжь даже не знает требований к профессии. Нет рейтингов профессий (потребность, желающие, регион и т.д.);
- молодёжь не знает, как открыть «своё дело», начать бизнес;
- нет комплексных программ поддержки бизнеса с участием молодёжи, которые включали бы обучение разработке бизнес-проектов, экспертизу идей, льготное кредитование, консультационное сопровождение бизнеса;
- отсутствие дуального образования<sup>26</sup> в учебных центрах профессиональной подготовки, рынок перенасыщен ненужными специалистами;
- нехватка центров переквалификации с бесплатным обучением.

3. Не в полной мере налаженное взаимодействие между молодёжными объединениями и государственными структурами.

<sup>26</sup> Основная идея этого подхода в том, что заказывают специалиста и обозначают требуемые качества предприятия, и они же участвуют в отборе, кого учить, сколько человек, готовят на своей производственной базе и профтехучилище, участвуют в сертификации специалиста. И, как следствие, принимают к себе на работу того, кого сами готовили и сертифицировали.

4. Молодёжные объединения не знают, куда обратиться с социальными проектами и где найти финансирование этих проектов.

Если проанализировать описанные проблемы и потребности в контексте путей решения, можно сформировать следующий список того, что необходимо:

1. Информирование молодёжи о молодёжных проектах, реализуемых в Узбекистане и за рубежом.
2. Создание и развитие молодёжных объединений и сетей.
3. Подготовка и развитие кадров, работающих с молодёжью.
4. Проведение социологических и маркетинговых исследований по рынку труда.
5. Создание и развитие центров дуального обучения профессиям и переквалификации, на базе существующих колледжей.
6. Создание переговорных площадок для молодёжи, государственных структур, бизнеса.
7. Обучение разработке, написанию бизнес- и социальных проектов, поиску средств для их реализации.



В предыдущих главах мы уже говорили о разработке проекта с позиции представителей государственных структур, общественных организаций, социальном партнёрстве как способу привлечения ресурсов в проект, методам вовлечения молодёжи в проекты, вопросам оценки её участия. В этой главе мы рассмотрим такие подходы, как информационная кампания и фандрайзинг. Знание этих подходов поможет успешно информировать молодёжь и привлекать средства для своих проектов.

## Б. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОВЕДЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ КАМПАНИЙ

Мы предлагаем вам ознакомиться с определениями:

• **«Информационная кампания** – это спланированный с определёнными целями и задачами поток информации, распространяемый с помощью различных средств и каналов массового и индивидуального информирования, который характеризуется протяженностью во времени и интенсивностью».

*Википедия.*

Очень часто путают технологию «информационная кампания» с другими похожими технологиями, такими как «пропаганда», «агитация», «PR-кампания». Мы предлагаем рассмотреть их основные отличия:

- **«Пропаганда** - распространение фактов, аргументов, слухов, полуправды или лжи с целью влияния на общественное мнение. Пропаганда – это манипуляция убеждениями, отношениями или действиями других людей посредством символов, слов, жестов, плакатов, монументов, музыки, одежды, отличительных знаков, стилей причёсок, рисунков на монетах и почтовых марках и т.д. Преднамеренность и относительно сильный упор на манипуляцию отличают пропаганду от обычного общения или свободного и лёгкого обмена идеями. У пропагандиста есть конкретная цель или набор целей. Чтобы достичь их, пропагандист преднамеренно отбирает факты, аргументы и символы и представляет их так, чтобы достичь наибольшего эффекта. Чтобы максимизировать эффект, он может упускать существенные факты или искажать их, и может пытаться отвлечь внимание аудитории от других источников информации».

*Энциклопедия «Британника»*

- **«Агитация** - устная, печатная и наглядная политическая деятельность, воздействующая на сознание и настроение людей с целью побудить их к политическим или другим действиям».

- **«PR (публик рилейшинс)** – это методы, инструменты и технологии, направленные на создание положительного имиджа организации в глазах публики. Задача рекламы – призвать человека прийти и приобрести продукт».

*Википедия*

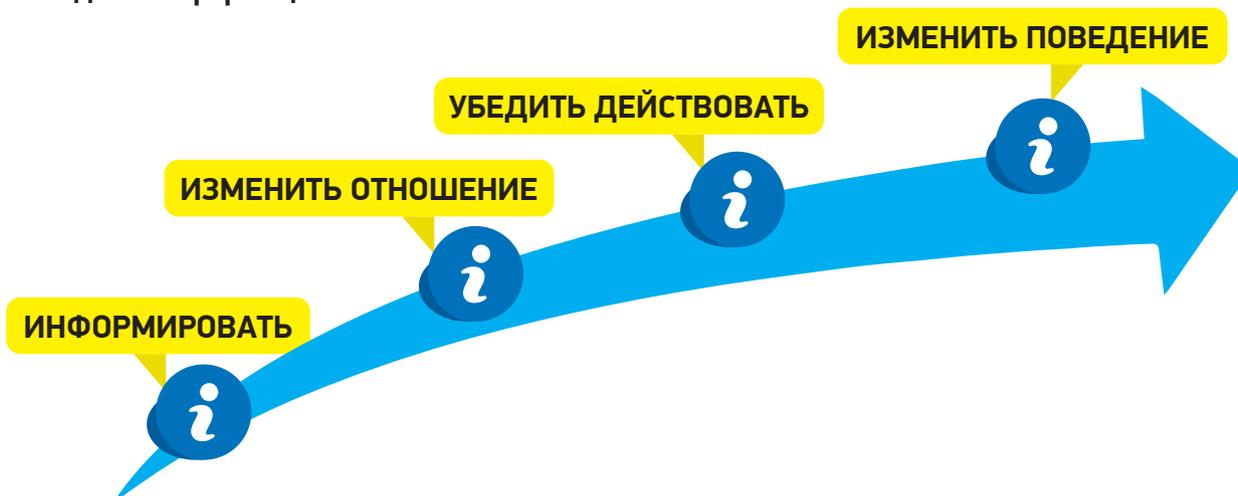
- **«Хайп** - агрессивная и навязчивая информация, целью которой является формирование предпочтений. Это шум в медиа и соцсетях вокруг какой-либо темы, предмета или человека».

*Дмитрий Петров*

Методы, используемые в этих технологиях, одни и те же, но различаются по целям и достоверности информации. Чаще используемый метод – это информирование через СМИ:

- *Печатные СМИ – газеты, журналы.*
- *Интернет-СМИ – сайты, инфосети, блогеры.*
- *Электронные СМИ – ТВ, радио.*
- *Микс СМИ – телегазета, интернет-ТВ.*

Но существует и множество других методов информирования, помимо СМИ.

**Задачи информационной кампании:**

Возьмём в качестве примера утреннюю гимнастику. Нас информировали, что делать гимнастику утром полезно, мы об этом знаем. Нам показали интервью людей, которые делают гимнастику утром и благодаря ей излечились, мы изменили отношение и решили, что гимнастика утром полезна. Утром ТВ-каналы включили в утренние передачи гимнастику, и мы знаем, как выполнять её, мы даже пробовали делать эти упражнения и убедились, что можем это делать. В парках проводят акции, куда приглашают всех желающих сделать гимнастику. И кто-то из тех, кто читает эти строки сейчас, сделал утром гимнастику, а кто-то нет. Встаёт логичный вопрос, почему не все меняют поведение? Когда и почему молодой человек становится социально активным? Ответ таков: когда объём его информированности становится достаточным, чтобы действовать. Необходимо только понять, как вложить необходимые знания в голову молодёжи. Всё очень просто!

Мы думаем, вам от этой информации легче не стало. Тогда давайте рассмотрим процесс информирования последовательно.

**ЭТАПЫ ИНФОРМАЦИОННОЙ КАМПАНИИ**

Как и любого процесса, у информационной кампании есть последовательные этапы.

**1. Этап. Анализ текущей ситуации:**

- опишите целевую группу, кто они, что смотрят, читают, рейтинги СМИ среди целевой ау-

дирекции, каким материалам отдают предпочтения, (например, 40% юношей читают о футболе). В какую проблему и как вовлечена целевая аудитория;

- какие СМИ, блогеры существуют в регионе, какие у них расценки, какие способы информирования, какие убеждения можно использовать (например, можно ли провести акцию, шествие, концерт, дадут ли разрешение);
- какие авторитеты, мотиваторы есть в регионе, в какой степени и на кого они влияют;
- есть ли цензура, например, в отношении негативных материалов о хокимах. Существуют ли табу среди населения на какую-либо информацию (например, население не приветствует материалы о феминизме, но приветствует о роли женщины и поведении мужчин по отношению к матери, сестре, жене, дочери, знакомой женщине);
- имеют ли сотрудники организации опыт работы со СМИ, опыт подготовки информационных материалов;
- каковы интересы и ожидания журналистов, блогеров от вашего проекта (попробуйте описать ваш проект как новостной материал).

## 2. Этап. Определить цель и задачи информационной кампании:

Перед планированием информационной кампании ответьте на вопросы:

- *Для кого? Кто целевая аудитория?* Например, сельские девушки от 16 до 18 лет и их родители. Кто или что может быть препятствием для получения/передачи информации? Где они проживают?
- *Когда и для кого?* Например, для родителей в начале проекта, а для девушек в середине проекта проводить информационную кампанию.
- *Зачем? Для чего?* Мы хотим побудить действовать или только изменить отношение?
- *С кем? Кто партнёр?* Например, это могут быть известные люди, но надо знать, как к ним относится целевая аудитория.
- *Как и через что?* Опишите СМИ, пресс-конференцию, акцию, выставку, конкурс, билборд, флаер, календарь, плакат, сувенир, ручку, визитку, футболку, листовку, бегущую строку, социальные сети, через которые будете информировать, убеждать, менять поведение.

Ответив на вопросы, перейдите к постановке цели. Необходимо здесь указать подходы, используемые в передаче информации, сроки, целевую аудиторию, изменения, которые произойдут с целевой аудиторией. Приведите цель к критериям SMART<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Критерии SMART - Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound.

После постановки целей перейдите к формулировке задач и более подробно опишите действия и ожидаемые результаты.

### 3. Этап. Тестирование посланий.

Разработайте одно-три послания/месседжа, через запланированные каналы доставьте их аудитории, например, родителям, девушкам, женсовету (две-три подгруппы), оцените реакцию аудитории. Если необходимо, внесите изменения.

### 4. Этап. Разработка материалов для кампании.

Используя результаты тестирования, разработайте материалы для кампании, тексты, видеоролики, плакаты.

### 5. Этап. Проведение информационной кампании.

Привлекайте для реализации волонтеров, помните о потребностях спонсоров, вовлекайте партнёров. В процессе реализации плана проводите мониторинг, корректировку.

### 6. Этап. Оценка информационной кампании.

Оцените изменения в поведении целевой аудитории (например, население города стало бросать мусор в урны, делают замечание тем, кто бросает на тротуар).

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОСЛАНИЕ, ИЛИ МЕССЕДЖ.

Одним из важных моментов в информационной кампании является месседж. Эффективное послание оценивается по пяти составляющим/критериям:

- 1. Составляющая. Содержание/идея.** Содержание связано с главной идеей информационного сообщения. Какую основную мысль вы хотите донести до целевой аудитории? Какая единственная идея, по-вашему, останется в памяти человека, прочитавшего или услышавшего ваше сообщение?
- 2. Составляющая. Язык.** Он состоит из слов, которые вы выбираете для того, чтобы передать мысль. Будет ли приемлем ваш стиль изложения для данной целевой аудитории? Понятны ли все выбранные вами формулировки и слова, или представители разных целевых аудиторий могут по-разному их интерпретировать? Необходимо ли использовать в тексте сообщения местный диалект или разговорный стиль?

3. **Составляющая.** Передающий сообщение / источник информации. Кто передаёт месседж? Пользуется ли он уважением среди представителей целевой аудитории? Есть ли у вас возможность включить в число выступающих кого-либо из людей, лично заинтересованных в решении данной проблемы? Участники проекта могут повысить силу воздействия информационного сообщения, если они включают в его текст прямое обращение от имени тех групп населения, которые больше всего заинтересованы в решении проблемы.
4. **Составляющая.** Способы передачи информации. Это метод, выбранный для передачи информационного сообщения. Какой способ передачи информации является оптимальным для данной целевой аудитории? Разные целевые аудитории требуют различных форм и способов передачи.
5. **Составляющая.** Время / место передачи сообщения. Когда и куда необходимо доставить сообщение? Происходят ли в настоящее время другие события в общественной и политической жизни, которые можно увязать с проблемой вашего проекта и тем самым привлечь к ней больше внимания? Например, выступления приурочиваются к Международному женскому дню или к избирательной кампании, которая заставляет политиков внимательнее прислушиваться к выступлениям общественности.

## ПРАВИЛА ДЛЯ МЕССЕДЖА

С какой бы целевой аудиторией вы ни работали, важно помнить три основных правила создания информационного сообщения.

**Во-первых,** текст нельзя перегружать информацией: сообщение должно содержать одну идею (если это невозможно, максимум две или три идеи). Составьте текст таким образом, чтобы все, кто его читал или слышал, запомнили одну чётко высказанную мысль.

**Во-вторых,** необходимо предварительно протестировать сообщение, направив его представителям целевой аудитории, чтобы проверить верность формулировок и убедиться, что сообщение будет правильно понято. Например, прежде чем отправить официальное письмо или обращение министру здравоохранения, участники проекта должны обратиться с подобным же письмом к официальному представителю Министерства здравоохранения, чтобы посмотреть, как он на него отреагирует. Тот может поделиться ценными замечаниями о том, как это письмо может быть интерпретировано.

**В-третьих,** сообщение должно содержать достоверные данные и изложение информации

должно быть логичным. Необходимо не только рассказать о существующей проблеме, но и предложить возможные пути её решения - рассказать, что могли бы предпринять представители целевой аудитории, чтобы устранить данную проблему. Должностные лица, к которым вы обращаетесь, должны ясно понимать, чего вы хотите добиться (например, вы хотите, чтобы охрана репродуктивного здоровья была включена в систему медицинского страхования в масштабах всей страны).

## ПОДГОТОВКА МАТЕРИАЛА ДЛЯ ЖУРНАЛИСТОВ

Как вовлечь в процесс информационной кампании журналистов, как сделать так, чтобы они искали материал по вашей теме и сделали серию публикаций? Давайте для начала рассмотрим особенности работы, потребности журналиста и что мы можем предложить.

В чём особенности работы журналиста?

- они всегда в поиске рейтингового материала;
- им необходимо больше фактов, возможно, фото и видео;
- у них есть ответственность за опубликованный в СМИ материал;
- у них всегда мало времени;
- они забывают!

*Значит, вы должны подать материал о своей деятельности как:*

- инновационный, решающий проблему большинства или злободневную проблему;
- всегда иметь рядом материалы о проекте;
- не давать предположения, а давать то, что есть;
- материал готовить кратко, лаконично и говорить быстро, но чётко;
- всегда напоминать!

Всегда помните правила вовлечения журналиста, редактора, блогера в вашу информационную кампанию:

- среди знакомых у вас всегда должны быть журналисты, блогеры. Если вы где-то встретились с ними, зафиксируйте их внимание. В процессе переговоров напомните им, где вы с ним встречались;
- для привлечения внимания журналиста, редактора, блогера к своей теме у вас есть 1,5 минуты. Говорите коротко и убедительно! Подготовьте текст, «затравку»;

- расскажите о главной идее, что заинтересует аудиторию, почему эта идея важна целевой аудитории;
- обязательно расскажите о своей организации.

Подготовьте «затравку» о вашей деятельности, используя старое и проверенное правило в журналистике «5W+H». При использовании этого правила объём информации нарастает с каждым вопросом, как в пирамиде:

Спросите, необходима ли ему дополнительная информация.

Всегда держите при себе фото- и видеоматериалы.

После встречи отправьте дополнительный материал или напомните им о себе.

Расскажите, чего вы ждёте от СМИ.

Если журналисты и блогеры заинтересуются вашей темой, они запросят дополнительный материал и сделают серию репортажей!



## МЕСТО И ФОРМАТ ДЛЯ ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ ЖУРНАЛИСТАМ

Передать информацию журналистам, блогерам мы можем, организовав:

- **брифинг** - коротко информируем журналистов, блогеров, даём пояснения;
- **круглый стол** – спланированное обсуждение с журналистами какой-либо одной проблемы;
- **пресс-клуб** – собрание журналистов, на котором в свободном формате обсуждается какая-либо тема, затрагивающая несколько проблем;
- **пресс-конференция** – способ подачи объявлений о начале деятельности, отчёта по деятельности, «горячих» новостей.

Готовьте встречу в утренние часы или в начале второй половины дня. Независимо от формата, не забывайте о кофе-брейке! Это проявление внимания.

Для подобных встреч подготовьте **пресс-релиз**. Это информационное сообщение для прессы. В нём может быть новость, анонс события, позиция по какому-то вопросу или реакция на позицию. Три «столба», на которых держится любой пресс-релиз – это новизна, актуальность и информативность. Рассылать, передавать пресс-релиз необходимо «точечно», тем, кто вещает на вашу аудиторию. Пресс-релиз не должен быть более одного-полутора листов, или 2000-2500 знаков без пробелов (попытайтесь уместить всё на одном листе!). Информация должна подаваться повествовательно и состоять из последовательных частей. Мы вам предлагаем два варианта, с некоторыми различиями. Выбор варианта, возможно, будет зависеть от цели пресс-релиза.

**Первый вариант:**

1. Реквизиты: к кому можно обратиться по данной теме, вопросу, проблеме в вашей организации. Название вашей организации, объединения, инициативной группы. Сроки.
2. Интригующий заголовок.
3. Краткая подача вашего материала как чего-то нового, важного, согласно правилу 5W+H!
4. Описание вашего материала, предыстория, факты и возможное развитие событий.
5. Дайте цитату всем известной личности по вашей теме. Например, Авиценны.
6. Опишите авторитетное мнение по вашей теме (например, доктор медицинских наук, профессор Собиров Д.М.).
7. Предлагаемые пути решения проблемы.

**Второй вариант:**

1. Интригующий заголовок.
2. Место, дата и резюме, с наиболее важными фактами, по правилу 5W+H!
3. Абзац с предысторией, который связывает новые факты с тем, что происходило ранее, или демонстрирует их значимость.
4. Мнение организации, лидеров, экспертов в виде цитаты.
5. Дополнительная информация о фактах.
6. Дополнительная информация о предыстории.
7. Возможные перспективы развития событий.
8. Позиция и требования организации по этому поводу в виде цитаты.
9. Контактные телефоны и адрес организации.

Когда пресс-релиз будет готов, дайте ему некоторое время «полежать». Затем прочитайте его вслух, желательно несколько раз, это поможет убрать лишнее, скорректировать текст и сделать его более информативным и лаконичным. А что и как вы бы изменили в пресс-релизе «Адресная помощь «людям-невидимкам»?

### **Адресная помощь «людям-невидимкам».**

Молодёжная общественная организация «Эдельвейс» организовала в Коканде акцию по сбору средств для оплаты операции студентке. Чтобы помочь девушке, её однокурсники и студенты решили испечь сладости и приготовить разные блюда, чтобы продать их по свободной цене на импровизированной ярмарке.

В разгар акции к инициаторам подошла женщина и сказала, что ей также необходима помощь для операции ребенку с инвалидностью, о её проблеме знали лишь близкие и специалисты в поликлинике, но там они могут помочь только в рамках законодательства – если произвести оплату или принести ордер. Как помочь подобным «людям-невидимкам», а также посодействовать спонсору (благотворителям) и нуждающемуся найти друг друга? Так родилась идея проекта «Услышать каждого» – создать информационную площадку для адресной помощи населению.

Проект реализуют ННО «Эскулап», занятая в сфере здравоохранения, ННО «Миллениум», ориентированная на работу с лицами с инвалидностью (Ташкент), и ННО «Тумарис» (Навоийская область), оказывающая услуги социально незащищённым слоям населения. Им также содействуют депутаты Кенгаша народных депутатов города Ташкент и партия УзЛДП. Главная цель – помочь спонсорам и нуждающимся, в частности, лицам с инвалидностью, найти друг друга, как итог – создать условия для повышения качества жизни лиц с инвалидностью и возможности для реализации благотворительных начинаний.

Для этого на веб-портале формируется база данных о лицах с инвалидностью и их потребностях. И потенциальные спонсоры могут легко получить необходимую информацию, выбрать кому, как и когда помочь напрямую, без посредников. Проект реализуется в Узбекистане с января 2021 года.

«Пророк Мухамед (Саллаллаху алейхи ва саллям) говорил: «Сохраняйте свои деньги, отдавая закят, и лечите своих больных с помощью милостыни» Al»Tabarani, Majma AlZawaid.

Недавно столичный хокимият, Министерство по поддержке махалли и семьи подтвердили, что решено пилотировать проект в 524 махаллях города Ташкент.

С предложениями поддержки проекта и дополнительной информацией обращайтесь по телефону  
XXX XX XX XX

### Мы будем рады вашим предложениям!

**Задание:** рассмотрите пресс-релиз с точки зрения последовательности подачи материала, что можно добавить, по вашему мнению, что лишнее? Какова цель пресс-релиза? Как бы вы его распространили среди журналистов?

## ДРУГИЕ МЕТОДЫ ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ

Использование СМИ в качестве средства передачи информации удобный, но не всегда эффективный метод информирования и изменения поведения. Иногда молодёжь просто не смотрит местное ТВ, не читает печатную продукцию, не имеет доступа к интернету. Тогда нужно использовать другие методы.

№	Метод	Преимущества	Недостатки
1.	Плоскости билборда.	Бросаются в глаза	Дорого
2.	Стикер в транспорте.	Позволяют охватить весь пассажиропоток общественного транспорта.	Требуют ресурсы, чтобы расклеить, и затраты на печать.
3.	Стикер малый.	Можно размещать на упаковке товаров.	Требует ресурсы, чтобы расклеить, и затраты на печать.
4	Выпуск карманных календарей.	Способ заявить о себе, карманным календарем так или иначе пользуются все.	Требует ресурсы на распространение и финансы на печать..

№	Метод	Преимущества	Недостатки
5	Выпуск настольного календаря.	Вещь, нужная на любом рабочем столе.	Требует ресурсы на распространение и финансы на печать.
6	Листовки, буклеты, плакаты, флаеры.	Позволяют поместить необходимую информацию.	Требует ресурсы на распространение и финансы на печать.
7	Сувенирная продукция: ручки, записные книжки, флешки, футболки, бейсболки, брелки, и всё, на что можно нанести ваши данные.	Способ оставить у человека долгую и приятную память о себе.	Дорого.
8	Пресс-кит - это комплект текстовых, аудио-видеодокументов, в которых содержится подробная информация о проекте, организации или событии.	Позволяет поместить необходимую информацию и оставить приятную память о себе.	Дорого.
9	Бегущая строка на телевидении или анонс в радиозэфире.	Удобно для подачи оперативной информации.	Очень короткая информация.
10	Визитки, персональные и корпоративные.	Ненавязчивая память.	Не всегда используют, забывают, теряют.
11	Выставки.	Метод убеждения и привлечения средств.	Разрешения, согласования, помещения, время.

12	Конкурсы.	Метод убеждения и привлечения средств.	Разрешения, согласования, помещения, время.
13	Акции, например, уборка мусора, раздача еды, подсчёт птиц.	Метод изменения поведения, привлечения средств.	Разрешения, согласования, помещения, время.
14	Встречи с мотиваторами.	Эффективный метод убеждения.	Разрешения, согласования, помещения, время. Иногда дорого.

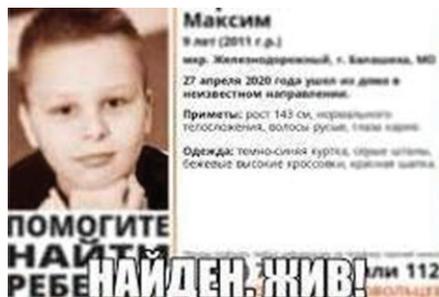
Для закрепления материала давайте рассмотрим кейс “Потеряшки”.

## ПОТЕРЯШКИ

*Люди не пропадают, Дин,  
просто другие перестают их искать.  
Фильм «Сверхъестественное»*

В МВД Узбекистана ежегодно поступает примерно 350-400 заявлений о пропавших людях, из них 97% находят. Как заявили в МВД, почти всегда к поискам подключаются добровольцы, при этом они работают на безвозмездной основе. Волонтёры объединены в поисковый отряд UzAlert, и их количество сейчас превышает 20 000 человек.

Основатель неформального движения Татьяна Волошина рассказала, что всё начиналось в 2020 году с поиска дедушки: «Родственники пропавшего пожилого человека попросили помочь в поиске, в социальной сети быстро создали группу и начали обмениваться информацией, дедушку нашли. А когда хотели закрыть группу, вдруг поступила просьба помочь найти пропавшую девочку, вот так всё и началось. За 2021 год мы помогли найти 197 пропавших, 63 из них – это дети».



Пропавших людей они ласково называют «потеряшками», чтобы немного остудить эмоциональный накал ситуации. Алгоритм работы достаточно сложный: после получения заявки о пропаже волонтеры UzAlert размещают в соцсетях, приложении «Яндекс», а также в СМИ объявления о поиске, параллельно обзванивая больницы, морги, психдиспансеры и приюты. На следующем этапе начинается расклейка объявлений по городу с ориентировками пропавшего человека, пеший поиск, выстраивается связь со следственными органами, анализируется информация, полученная от родственников и знакомых, работает горячая линия, и весь этот сложный механизм работает слаженно, как часы. Сейчас неформальная группа администрирует более 90 групп в социальных сетях, и основной поиск ведут через интернет. География охвата UzAlert – весь Узбекистан.



На вопрос, что мотивирует людей участвовать, ведь они не получают ни денег, ни пиара, они отвечают: –«Долг, сострадание, помощь людям и, что самое главное, мы видим счастье в глазах родственников!».

Вот рассказ одного из волонтеров: *«Меня зовут Катя. Так сложилось, что в группе UzAlert в соцсети я находилась с самого начала её существования, но сама не участвовала в поисках, просто смотрела ориентировки. И однажды я случайно увидела пропавшего дедушку на улице города. У него была нарушена речь из-за перенесённой болезни, и он плакал после того, как его нашли, меня это тронуло, так я и присоединилась к отряду».*

Поначалу это просто интерес. А дальше люди втягиваются, рассматривают людей, остаются у поисковиков. Это больше по велению сердца. Инициативной группе не нужен пиар, им не платят, но 20 000 человек постоянно и активно задействованы в поисках «потеряшек». А знаете, какой девиз у UzAlert? «Люди нужны людям!» Так давайте же будем оставаться людьми, и мы тоже кому-то будем нужны!

**Задание:** Рассмотрите, какие методы информирования для вовлечения волонтеров в поиск используются? А какие методы информирования для вовлечения волонтеров в поиск использовали бы вы в своём регионе?

Мы с вами рассмотрели этапы проведения информационной кампании, критерии эффективного послания/месседжа, правила для разработки месседжа, как готовить «затравки» и материалы для журналистов и блогеров, каким образом можно передать информацию журналистам и блогерам. Вы знаете, какую информацию и как вложить в умы молодых, но остаётся одно – как выбрать метод: через что и как вы будете информировать. Здесь, мы думаем, нет «формулы успеха»: всё будет зависеть от конкретной ситуации, проекта, мест тусовки молодёжи, её предпочтений. Поэтому будьте в курсе рейтингов СМИ, тестируйте методы, пробуйте. Вы, только вы – самый лучший копирайтер, рерайтер, бренд-менеджер, промоутер, фронт-энд девелопер, контент-менеджер, SEO-оптимизатор и SMM-менеджер, а больше и некому! Начните свою информационную кампанию с поиска в интернете функциональных обязанностей этих профессий. Удачи!

## В. ПРИВЛЕЧЕНИЕ РЕСУРСОВ ДЛЯ ПРОЕКТОВ. ФАНДРАЙЗИНГ

### ЧТО ТАКОЕ ФАНДРАЙЗИНГ

Эту главу мы хотели бы начать с вопроса: *был ли у вас опыт поиска ресурсов, не обязательно финансовых, для себя, для решения проблем семьи (например, кончилась соль в доме)? И что вы сделали? Я правильно угадал: вы встали и начали искать, у кого из соседей может быть соль? Отлично! Вы только что вывели главное правило фандрайзинга – встань, пойдя, расскажи о проблеме и спроси, может ли тот помочь!*

Как всегда, начнём с определения, что такое фандрайзинг.

- **Фандрайзинг** – это искусство получать то, что вы хотите, когда хотите и где вы хотите, для той цели, которую вы определили.

Тони Элисчер

- **Фандрайзинг** – это процесс сбора средств, которые используются как для реализации социально значимых программ, так и для организационной поддержки НПО.

- **Фандрайзинг** – это наука об успешном убеждении других в том, что деятельность вашей организации является стоящей и заслуживающей внимания.

Как мы между собой называем тех, кто даёт ресурсы:

- доноры – фондодержащие организации, выдающие гранты;
- спонсоры – коммерческая организация или группа организаций, предоставляющие ресурсы для реализации проекта;
- меценаты – частные лица, занимающиеся благотворительностью из личных средств.

Далее для упрощения вместо слов «донор», «спонсор», «меценат» мы предлагаем в тексте использовать только одно слово **«ДОНОР»** в следующем определении:

• **Донор** – это частное лицо или организация, которая делает пожертвования или даёт гранты. Наиболее часто в роли доноров выступают благотворительные фонды, банки, крупные компании. Синонимы – благотворитель, жертвователь.

<https://otr-soft.ru/nko/slovar/donor/>

Основной вопрос, который нам часто задают: почему же они жертвуют, в чём причина? Точного ответа нет, это может быть и настроение, но всё же некоторые мотивы есть:

ОРГАНИЗАЦИЯ	ЛИЧНОСТЬ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Политический аспект – например, заработать «лайки» у правительства.</li> <li>• Экономический аспект – например, ожидают налоговых льгот.</li> <li>• Общественный аспект – например, лояльность общественности к компании и её основной деятельности.</li> <li>• Имиджевый аспект – например, имидж социально активного бизнеса с получением в будущем дивидендов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Их попросили о помощи, а они согласились.</li> <li>• У них есть личная заинтересованность в решении этой проблемы.</li> <li>• Знают об общественном интересе к проблеме.</li> <li>• Им это приятно.</li> <li>• У них есть определённые амбиции (“я не хуже других”).</li> <li>• Хотят приобщиться к тому, что им нравится.</li> <li>• Таковы их религиозные убеждения.</li> <li>• Чувствуют себя обязанными кому-то: “чувство вины, жалости”.</li> </ul>

## ИСТОЧНИКИ СРЕДСТВ ДЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ. ВИДЫ РЕСУРСОВ

Давайте вернёмся к примеру про соль: когда вы постучитесь к соседу, вы попросите у него деньги на соль или просто соль? И вот здесь уместно назвать ещё одно из главных правил: просить нужно то, что необходимо проекту! Итак, что мы можем попросить или что нам могут дать? Вспомним виды ресурсов.

### Виды ресурсов:

- **интеллектуальные** – это важнейший вид капитала для большинства социальных проектов, так как в проектах чаще всего предоставляется услуга. Это знания вне времени, опыт, инновации, подходы, технологии, методики, умения и навыки, научные открытия. Это основа всего проекта (например, мы хотим провести акцию по уборке территории парка, и нам необходимо знать, кого пригласить в качестве волонтеров, во сколько они свободны, как их убедить, какой слоган, девиз на них подействует, как написать этот слоган... Всё перечисленное – это знания, информация, умения и навыки. Бухгалтера называют их нематериальными активами. *Как писал Ежи Лец, «интеллектуально независимы только гении и дураки», у остальных всегда есть запрос на этот вид ресурса;*

- **человеческие** – это люди, которые будут выполнять работу в проекте, один из важных ресурсов для любого проекта. Они могут быть высококвалифицированными или вообще без квалификации, получать оплату или быть волонтерами, но в любом случае их функциональные обязанности в проекте надо четко описывать. Например, если необходимо распечатать календарь по проекту, то в первую очередь нам необходим дизайнер. Можно попросить типографию или агентство помочь, возможно, необходимо провести тренинг, и тогда понадобятся тренеры, можно привлечь консалтинговую организацию или студентов, чтобы раздать на остановках флаеры. Их труд измеряют в часах или днях. *Как говорил Генри Форд, «Заберите у меня мои деньги, заводы, станки и фабрики, но оставьте мне моих людей – и вскоре мы создадим заводы лучше прежних»;*

- **социальный капитал** – это общее групповое поведение как результат единства ценностей, развитых межличностных отношений и согласованности поведения в определенных ситуациях. Также немаловажный вид ресурса для проекта, имеющий свойство только накапливаться.. Возьмём для примера членов футбольных фан-клубов: у них общие ценности, определённые стандарты поведения, они отлично коммуницируют и все они на самофинансировании! Исполни-

зуйте всегда социальный капитал сообщества – этот вид ресурса поможет вам привлечь волонтеров из этого же общества, найти финансовые и материальные ресурсы в самом обществе. У нас был случай, когда в одном из отдалённых кишлаков Сурхандарьи необходимо было восстановить скважину чистой питьевой воды и требовались деньги на оплату специалистов и оборудования. Все расходы взял на себя предприниматель из этого кишлака, продающий хурму в Ташкенте. Взамен каждое хозяйство должно было сдать в период созревания хурмы по два-три ящика фруктов со своего огорода, а их, как оказалось, у всех предостаточно. *Как говорил Ленин, нельзя жить в обществе и быть свободным от общества;*

- **природные** – это земля, недра, минералы, вода, леса, животный мир, можно перечислять долго. Отличительная черта – они быстро иссякают. Но есть и те, которые восстанавливаются – солнечная энергия, ветер, тепло земли, магнитное поле земли. *Как говорится, можно произвести любые материальные блага, но нельзя произвести землю (участок земли);*

- **материальные** – то, что расходуется в проекте и измеряется в штуках, кг, м<sup>2</sup>, литрах и т.д. Этот вид ресурса наиболее удобно просить у доноров. Когда для строительства пандуса для колясочников потребовался цемент, мы объяснили ситуацию (потребность в пандусе) предпринимателю, который продаёт цемент, и попросили 10 мешков цемента, и он не только дал цемент, но и помог с доставкой всех материалов для строительства пандуса (как он потом сказал: это же совоб);

- **финансовые** – это стоимость труда, материалов и других ресурсов, перечисленных выше, которая отражается в денежных единицах. Их получить всегда труднее. *Как говорится, деньги меняют мир к лучшему!*

### **Мы уже упоминали выше, что источниками ресурсов могут быть:**

- общественные организации – партии, ННО, религиозные организации, профсоюзы, фонды;
- частные лица;
- бизнес-структуры;
- государственные организации;
- краудфандинговые платформы<sup>28</sup>.

### **В каком виде можно получить у них ресурсы:**

- в виде грантов;

<sup>28</sup> Краудфандинг - народное финансирование, коллективное сотрудничество людей (доноров), которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы вместе, чтобы поддержать усилия других

- кредитов от банков;
- пожертвований;
- взносов;
- имущества, труда людей, материальных, интеллектуальных, природных ресурсов;
- в виде социального заказа, социального партнёрства, субсидий;
- стартапов .

### Какие вопросы вам зададут доноры на просьбу предоставить ресурсы?

- Какая у вас и вашей команды квалификация? Достаточно ли её для выполнения проекта?
- Есть ли у вас опыт работы с другими донорами? Кто они?
- Можно ли вам доверять? А есть ли отзывы, фото-видеоматериалы?
- Те, для кого вы это делаете, знают вас? Им нужно то, что вы хотите сделать для них?

### Ваши вопросы к донорам?

- Ваша миссия, ценности? Подходят ли ваши ценности ценностям нашей организации? Например, экологические организации не приветствуют всё, что связано с «Кока-Колой»;
- Что взамен вы хотите от нас? Например, мы можем предоставить место на наших буклетах для вашей рекламы или сделать доклад на общественном совете города о вашей помощи;
- Каковы ваши правила? Надо ли вам предоставить проект, договор, или достаточно устного соглашения?

### Способы, методы привлечения ресурсов и их анализ относительно групп доноров:

	Эффективно 3	Менее 2	Так себе 1	Не эффективно 0		
ДОНОР СПОСОБ		Фонды	Общественные организации	Бизнес	Государство	Частные лица
Заявка на грант	Эффективно	Менее	Так себе	Эффективно	Неэффективно	

ДОНОР СПОСОБ	Фонды	Общественные организации	Бизнес	Государство	Частные лица
Стартап, описание	Так себе	Так себе	Эффективно	Неэффективно	Эффективно
Акция по сбору средств	Менее	Так себе	Эффективно	Менее	Эффективно
Личная беседа	Неэффективно	Так себе	Эффективно	Неэффективно	Эффективно
Завещание	Так себе	Так себе	Так себе	Неэффективно	Эффективно
Членские взносы	Неэффективно	Неэффективно	Эффективно	Неэффективно	Эффективно
Кредит	Менее	Так себе	Эффективно	Так себе	Эффективно
Социальный заказ	Неэффективно	Неэффективно	Неэффективно	Эффективно	Неэффективно
Договор	Неэффективно	Так себе	Эффективно	Эффективно	Эффективно

## МЕТОДОЛОГИЯ ФАНДРАЙЗИНГА

Вы определились с тем, что вам необходимо для проекта, вы обозначили круг потенциальных доноров, тех, кто может вам предоставить эти ресурсы. Как же провести переговоры, о чём говорить при встрече? Самое главное – предлагайте партнёрство: всегда можно предложить

что-то взамен ресурсов, которые вы просите, вспомните абзац, почему доноры жертвуют! И конечно, есть ещё ряд рекомендаций:

<b>ВОТ НАШИ РЕКОМЕНДАЦИИ, ЧТО ГОВОРИТЬ:</b>	<b>А ВОТ РЕКОМЕНДАЦИИ, ЧЕГО ДЕЛАТЬ НЕЛЬЗЯ:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• будьте внимательны;</li><li>• будьте доброжелательны;</li><li>• умейте слушать;</li><li>• будьте компетентны;</li><li>• выражайте свои мысли коротко и ясно;</li><li>• просите только то, что нужно;</li><li>• говорите о будущем;</li><li>• приводите примеры поддержки;</li><li>• благодарите;</li><li>• помните о цели визита;</li><li>• помните о том, что ваш собеседник тоже человек;</li><li>• умейте показать результаты.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• не «наезжайте» и не давите на совесть;</li><li>• не перебивайте;</li><li>• не старайтесь «перевербовать»;</li><li>• не отвечайте на вопрос, если не знаете ответа;</li><li>• не отвечайте на вопрос, если вам его НЕ задали;</li><li>• не «хващайтесь» бедностью и убогостью;</li><li>• не обижайтесь;</li><li>• не обманывайте даже по мелочам;</li><li>• не «канючите»;</li><li>• не спорьте;</li><li>• не опаздывайте;</li><li>• не превращайте разговор в монолог!</li></ul>

Встаёт вопрос, кого послать за ресурсами? Что должен знать и уметь тот, кто просит ресурсы? Для начала надо определиться, может, среди членов вашей команды есть те, кто знаком с донором и, конечно, обладает набором коммуникативных качеств, а конкретнее:

- умением убеждать;
- знанием рынка ресурсов;
- умением быть презентабельным;
- умением убеждать в уникальности и важности программы;
- тактичностью и способностью благодарить;
- дипломатичностью.

У него при себе должен быть пакет следующих документов:

- материалы об организации, брошюры, буклеты, визитки, публикации;
- отзывы, письма поддержки;
- видеоматериалы, фотографии и т.д.;

- отчёт за прошлый год;
- списки предыдущих проектов;
- список предыдущих доноров;
- резюме сотрудников;
- список клиентов и их отзывы;
- проект с бюджетом.

**Мы также хотим дать некоторые рекомендации, у кого и как просить.**

Если в качестве донора вы видите государственную структуру:

<b>ЧЕРЕЗ ЧТО МОЖНО ПОЛУЧИТЬ:</b>	<b>ТОНКОСТИ:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• грантовые программы;</li> <li>• участие в государственных программах;</li> <li>• государственные закупки;</li> <li>• государственный социальный заказ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• огромная важность соблюдения формальностей! Найти «нужного человека», «правильно зайти», правильно составить письмо и не ошибиться в перечислении титулов;</li> <li>• понимание проблем чиновников, важность исполнения всех программ в срок, малая зарплата;</li> <li>• необходимость неформального общения!</li> </ul>

Если в качестве донора вы видите коммерческую структуру:

<b>ЧТО ПРОСИТЬ:</b>	<b>ТОНКОСТИ:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• деньги;</li> <li>• услугу;</li> <li>• помещения, оборудование, полиграфию;</li> <li>• расходные материалы;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• быть предельно краткими и ясными – бизнесмены очень занятые люди;</li> <li>• знать точно, что и сколько просить, знать все варианты: только деньги, деньги плюс услуги, услуги, материалы...;</li> </ul>

- человеческие ресурсы;
- информацию, обучение;
- связи.

- продумать стратегию партнёрства, чётко знать, где и как может выиграть от донорства компания. Например, на тренинге для сельских жителей можно выделить 15 минут для презентации новых сортов кукурузы;
- если даже вы не просите, а планируете в будущем, поздравьте их с праздником открыткой по почте. Когда придёте просить, они будут вас знать!

Если в качестве донора вы видите фонд:

ПРАВИЛА ОБРАЩЕНИЯ:	ТОНКОСТИ:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• определите фонды, отвечающие интересам вашей деятельности;</li> <li>• свяжитесь с фондом для получения информации о нём (годовых отчётов, информационных бюллетеней и др.);</li> <li>• сравните интересы фонда с интересами вашей деятельности;</li> <li>• чётко соблюдайте требования фонда по оформлению документации;</li> <li>• не отправляйте данные, которые не требует фонд;</li> <li>• сделайте так, чтобы вас и вашу организацию хорошо знали в данной области, завяжите тесные связи, сделайте хорошую рекламу вашей работе;</li> <li>• если вы получили грант, чётко придерживайтесь требований, касающихся отчёта или оценки работы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• если интересы не совпадают, остановитесь: фонды завалены неуместными заявками;</li> <li>• нельзя недооценивать значение неформального общения с представителями фонда;</li> <li>• необходимо максимальное соответствие заявки критериям;</li> <li>• не все члены грантового комитета читают заявку, кто-то пересказывает и возможна неоднозначная трактовка заявки – поэтому пишите проще;</li> <li>• несоблюдение требований фонда может привести к созданию отрицательной репутации вашей организации и вашей деятельности!</li> </ul>

А теперь давайте поработаем с кейсом «Хотеть делать добро» и закрепим знания.

## КЕЙС «ХОТЕТЬ ДЕЛАТЬ ДОБРО»

***В нашем мире все сумасшедшие.  
Алиса в стране чудес***

Это кейс мы хотим начать с отрывка из рассказа Пауло Коэльо «Вероника решает умереть». *Сумасшествие – это неспособность передать другим своё восприятие. Как будто ты в чужой стране – всё видишь, понимаешь, что вокруг тебя происходит, но не в состоянии объяснить и получить помощь, поскольку не понимаешь языка, на котором там говорят. Всем нам приходилось чувствовать такое. Просто все мы в той или иной мере сумасшедшие.*



Неформальная инициативная молодежная группа «Эдельвейс» родилась в среде студентов Кокандского Педагогического Института, группа насчитывает в своих рядах 20 членов организации. Руководитель и основатель организации Камила рассказала, что проекты, которые реализует группа разнообразны, это сборы средств на лечение, сбор средств и покупка малоимущим продуктов питания, работа с детьми больных онкологическими заболеваниями, работа с людьми, находящимися в психиатрических клиниках. Все эти проекты объединяет одно – помощь нуждающимся независимо от того, кто они и где они находятся,

их девиз *«Да мы высоко, но мы будем рядом если тебе нужна помощь»*. И что самое интересное, они не получали ни одного гранта, да кто им даст, они же неформалы, все свои проекты они осуществляют на средства, которые собирают сами, проводя акции, методом краудфандинга, принимают личные пожертвования.

Для нуждающихся, они собирают деньги через «Телеграмм» канал и «Инстаграм» у которого большое число подписчиков (они выкупили такой адрес). Подключают к каналу желающих, знакомых и собирают деньги информируя через канал. Так же они собирают деньги через продажу кулинарных изделий по свободной цене от 0 сум до ∞ сум. Эти кулинарные изделия они сами готовят и сами продают. Собирают деньги, используя социальную рекламу группы на флаерах, которые сами печатают и распространяют через знакомых. И конечно через «Телеграмм» и «Инстаграм» обязательно дают отчётность, сколько собрали и на что потратили с фотографиями чеков и передачи продуктов малоимущим, фотографий акций.



Когда я спросил, почему Вы это делаете, ответ был простой *«Ну кто-то же должен это делать, мы молоды, энергичны вот мы, и дарим добро, пока мы можем только это!»*

Особенно затрагивают их акции в психиатрических клиниках, где они работают с людьми, от которых отказались даже родные, эти люди не нужны никому, от них хотят избавиться. Общество говорит *они другие, мы их не понимаем, и их изолируют*. Но главная причина - **это НЕЖЕЛАНИЕ ИМ ПОМОГАТЬ!** Ведь они не могут рассказать о своих желаниях, высказать свои мысли на понятном нам языке. Но волонтеры «Эдельвейса» понимают их, общаются с ними, дружат, нет, они не сумасшедшие, просто в отличие от нас **ОНИ ХОТЯТ ИМ ПОМОЧЬ!**

**Задание:** Рассмотрите, какие методы сбора средств они используют? Почему эти? А еще, какие методы можно было бы применить при сборе ресурсов? Что бы вы им предложили?

**И В ЗАКЛЮЧЕНИЕ - ПОМНИТЕ, ЧТО НЕ СУЩЕСТВУЕТ НИКАКОЙ “МАГИЧЕСКОЙ ФОРМУЛЫ” ДЛЯ УСПЕШНОГО ФАНДРАЙЗИНГА! ВЫ, ВАШИ ЗНАНИЯ, ОПЫТ, УМЕНИЯ, СВЯЗИ, ИМДЖ ВОТ ТОТ САМЫЙ КЛЮЧЬ К УСПЕХУ.**

*Это всё, о чем мы хотели сказать в этом руководстве, и то, что вы хотели услышать. При подборе материала мы опирались на ваши ответы, полученные в рамках исследования, проведенного в проекте. Нет, это конечно не весь материал, наш материал поможет Вам в поиске нужной информации, ведь теперь вы знаете, что искать. Как говорится: «Совершенству нет предела»!*

