

Ворерфahrungen und eine geringe, nicht verfestigte Symptomatik den Erfolg einer Hilfe. Auf Jugendamtsseite ist eine sozialpädagogische Diagnostik (z.B. BLJA, 2001), die die Ressourcen des jungen Menschen und der Familie berücksichtigt und in die Hilfeplanung überführt, wichtig. Für Einrichtungen – aber auch gleichermaßen für Jugendämter – ist eine Hilfe zur Selbsthilfe, die in der Folge zu einer aktiven Kooperation von Familie und jungem Menschen führt, der zentrale Erfolgsgarant. Gelingt dies nicht, steigt die Wahrscheinlichkeit für Misserfolge drastisch.

Um diese Kooperation zu fördern, ist eine Pädagogik sinnvoll, die an den Ressourcen der Beteiligten ansetzt, die Defizite aber nicht aus dem Blick lässt. Als weiterer Wirkfaktor seitens der Leistungserbringer erwies sich die Qualifikation der Beschäftigten. Werden hier Minimalstandards unterschritten, hat dies erhebliche negative Konsequenzen für die Ergebnisqualität der Hilfen. Strukturell erweist sich eine «klinische Orientierung», also das Vorhalten von erweiterten therapeutischen und heilpädagogischen Methoden, als sinnvoll.

1. Cohen, J. (1988): *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2. Aufl. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
2. Hermsen, T. & Macsenaere, M. (Hrsg.) (2007): *Wirkungsforschung in der Kinder- und Jugendhilfe (Schriftenreihe der KFH Mainz; Band 2)*. Mainz: KFH Mainz.
3. Macsenaere, M. & Knab, E. (2004): *EVAS – Eine Einführung*. Freiburg: Lambertus.
4. Petermann, F. & Schmidt, M. H. (Hrsg.) (2004): *Qualitätssicherung in der Jugendhilfe – neue Erhebungsverfahren und Ansätze der Praxisforschung*. Weinheim: Beltz.
5. Roos, K. (2005): *Kosten-Nutzen-Analyse von Jugendhilfemaßnahmen*. In: Petermann, F. (Hrsg.): *Studien zur Jugend- und Familienforschung*. Band 23. Frankfurt: Lang.
6. Schmidt, M., Schneider, K., Hohm, E., Pickartz, A., Macsenaere, M., Petermann, F., Flosdorf, P., Hölzl, H. & Knab, E. (2003): *Effekte erzieherischer Hilfen und ihre Hintergründe (Schriftenreihe des BMFSFJ; Band 219)*. Stuttgart: Kohlhammer.

## АСПИРАНТСКИЙ СЕМИНАР

**БАННОВ СЕРГЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ**  
аспирант кафедры прикладной социальной психологии СПбГИПСП

### ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПЕРСОНАЛА СЛУЖБ РЕАБИЛИТАЦИИ ИНВАЛИДОВ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

На сегодняшний день текучесть кадров в сфере социальной защиты населения весьма высока. Если 10 лет назад кандидаты сражались за рабочее место, то сейчас службы конкурируют между собой за сохранение на рабочих местах хороших сотрудников. Из-за ухода специалистов приходится принимать на работу людей, не имеющих должного профессионального опыта, что отрицательно влияет на эффективность оказываемых социальных услуг. Поэтому ответственность по отношению к социальной службе, принимающей на работу, становится сегодня таким же важным и неотъемлемым требованием к работнику, как и его профессионализм.

Возможны различные причины недовольства персонала, как, например, несправедливая оплата труда, проблемы с проездом до места работы, отсутствие возможности карьерного роста, обучения, повышения квалификации, антипатия к коллегам, начальству, неудобства из-за продолжительности рабочего дня или расписания графика. Решающим фактором смены работы может быть также неприятное и деспотичное руководство, неспособное к пониманию и уважению работника, независимо от его социального статуса.

Проблемы создания центров реабилитации инвалидов связаны с трудностью подбора персонала из-за специфичности требований к личности и профессиональным навыкам специалистов, предъявляемой данной областью социальной работы. В то же время условия труда специалистов более тяжелы, чем в сфере образования, где ведется образовательная работа с инвалидами.

Цель нашей работы – исследование особенностей психолого-социального статуса преподавателей, воспитателей и других специалистов реабилитационных отделений социальных служб Санкт-Петербурга, их декларируемых и реальных потребностей для определения мер, обеспечивающих их личностный рост и повышение комфортности их деятельности. Наше участие в рабочей группе Программы сотрудничества ЕС и России «Социально-трудовая реабилитация в комплексе реабилитационных мероприятий для инвалидов с нарушениями умственного развития» обеспечило возможность сбора информации в различных социально-реабилитационных учреждениях Санкт-Петербурга. Исследование персонала проводилось в детском доме-интернате № 1 (г. Петродворец), отделениях реабилитации детей с ограниченными возможностями Комплексных центров социального обслуживания населения Кировского,

Петроградского и Приморского районов, Центра социальной реабилитации детей с ограниченными возможностями «Поддержка» г. Колпино, а также на базе Центра социальной реабилитации инвалидов и детей-инвалидов Красногвардейского района. Всего было исследовано 179 человек.

По социально-демографическим данным этот контингент характеризовался следующими показателями:

Почти все специалисты служб – женщины (женщин 94,6%, мужчин 5,4%). Преобладают сотрудники в возрасте от 36 до 55 лет (68,9%) со стажем работы по данной специальности до 5 лет. Основной персонал перешел на работу в службу из других областей деятельности, главным образом из сферы образования. Эти особенности отражают сравнительно недавнее формирование реабилитационных служб и, возможно, текучесть кадров в данной сфере.

Для проведения исследования было использовано анкетирование с прямыми и проективными вопросами. В целях получения объективных данных вопросы были сформулированы так, что они по своему проективному смыслу имели дубли.

Отношение к работе у опрошенных преподавателей, воспитателей, психологов, специалистов по социальной работе было неоднозначным. С одной стороны, большинство (86,9%) указало, что работа им нравится, но с другой стороны, только половина из ответивших утвердительно выбрали бы ту же специальность и область деятельности, если бы им предоставили возможность выбора, и только половина респондентов отметила, что данная работа соответствует их ожиданиям, умениям и навыкам.

Только четверть респондентов планируют карьерный рост. Отсутствие профессиональной перспективы подтверждается выбором наиболее важных для респондентов областей жизни. Подавляющее большинство выбрали благополучие семьи и здоровье. Та же тенденция подтверждается желанием большинства респондентов повысить свою квалификацию. Эти данные можно интерпретировать как отсутствие условий или возможностей личностного и карьерного роста. Полученные результаты соответствуют данным о реальных потребностях персонала, выявленных проективными методиками, в частности вопросами в форме сказок или загадок. Две трети респондентов имеют неудовлетворенные духовные потребности. К тому же на вопросы анкеты: «Чем бы вы хотели

заниматься в свободное время?» и «Как вы отдыхаете и с кем?» подавляющая доля опрошенных специалистов реабилитационных служб (86,6%) ответили: «Отдыхать вместе с семьей», что также указывает на недостаточное развитие духовных и социальных потребностей специалистов.

Наиболее предпочтительной областью подготовки инвалидов, по мнению работников реабилитационных учреждений, является развитие специализированной деятельности (67,8%), т.е. подготовки по программам когнитивного типа, которые характерны для общеобразовательных школ восьмого вида, где обучаются дети и подростки-инвалиды с выраженными нарушениями интеллекта. Трудовая же подготовка инвалидов представляет собой, по-видимому, малознакомую и более трудоемкую педагогическую и воспитательную работу, чем развитие специализированной деятельности. Возможно, предпочтения персонала реабилитационных служб отражают аспект трудоемкости работы ввиду недостаточной профессиональной компетентности, незнания с методами и практикой социально-трудового образования инвалидов. В то же время выраженные предпочтения работников могут свидетельствовать о неправильной трактовке ими возможностей инвалидов, поскольку большая часть контингента, о котором высказывали свое мнение специалисты, характеризовалась легкой и умеренной степенью нарушения интеллекта, т.е. относилось к вполне трудоспособной категории инвалидов с нарушениями умственного развития.

На основании проведенной работы можно сделать следующие выводы:

1. Персонал реабилитационных служб, как правило, перешел на эту работу из образовательных учреждений и работает по данной специальности менее 5 лет, что указывает на текучесть кадров либо недавнее формирование служб и, соответственно, на недостаточный опыт персонала в области социально-реабилитационной работы с инвалидами.

2. Отношение персонала к работе неоднозначно: хотя работа в принципе нравится, половина респондентов выбрала бы другую специальность, если бы у них была такая возможность, так как работа не соответствует их ожиданиям, умениям и навыкам.

3. У большинства респондентов потребности личностного, духовного и карьерного роста не удовлетворены.

Эти выводы позволяют наметить меры по сокращению текучести кадров и повышению

профессиональной компетенции сотрудников реабилитационных служб.

Условия труда персонала желательно приблизить к таковым в сфере образовательной работы с инвалидами. Действительно, нагрузка на специалистов социальной службы в часах за рабочую неделю вдвое выше, чем нагрузка преподавателя образовательного учреждения, работающего с таким же контингентом инвалидов. Более того, если в сфере образования организована постоянная проверка компетентности и повышения квалификации преподавателей, то сотрудники социальной сферы не имеют такой возможности и, соответственно, не заинтересованы в повышении своего профессионального уровня.

Нет объективных критериев определения профессионального уровня и качества работы преподавателей, психологов и специалистов по социальной работе в сфере социальной защиты населения. По этим причинам молодые специалисты, которые поначалу вводят инновационные методы и технологии в свою деятельность, вскоре убеждаются, что это не приводит к должной оценке их усилий. В соответствии с этим необходимы организация оценки качества оказываемых услуг и повышения квалификации персонала реабилитационных учреждений. Необходимо также создать систему, определяющую карьерный рост сотрудников в зависимости от объективной оценки качества их работы.

С другой стороны, эгоистическая направленность интересов и депривация в социальной и духовной областях жизнедеятельности, обнаруженные у исследованных сотрудников, указывают на необходимость организационных и психолого-социальных мероприятий, формирующих те аспекты корпоративной культуры служб, которые содействуют налаживанию неформальных коммуникативных взаимодействий, атмосферы сотрудничества и взаимопомощи в коллективе, обеспечивают духовное развитие. Следует разработать, в частности, комплексные программы повышения уровня корпоративной культуры в реабилитационных службах.

В качестве одной из задач таких программ желательно формирование системы мероприятий, направленных на осознание коллективом своей значимости для организации и перспективности своей деятельности. Анализ полученной информации подчеркивает, таким образом, важность психолого-социальной работы с персоналом служб наряду с улучшением условий его труда.

**ВОЛКОВА ЕЛЕНА ЛЕОНИДОВНА**  
*аспирантка СПбГИПСР*

## ХАРАКТЕРИСТИКИ УСПЕШНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Современному обществу необходимы нравственно надежные руководители, способные на самосовершенствование, в том числе духовное. Нравственный руководитель осознает необходимость жить по моральным заповедям, выверенным человеческим опытом. Именно на этом базируется принцип правовой защищенности управленческой деятельности, так как управленческие решения должны соответствовать не только действующим правовым актам, но и нормам морали. Поэтому одним из основных требований к личности управленца должно стать требование его нравственной устойчивости.

Управленец, достигший заметных успехов в своей деятельности, отличается четкой ориентацией в жизни, решительностью, способностью переломить неблагоприятный ход событий, выйти из ситуации, вмешаться в качестве активной действующей силы в происходящее с ним. А это обеспечивает внутреннюю свобода человека. Ответственность выступает как предпосылка внутренней свободы, поскольку, лишь осознавая возможность активного изменения ситуации и его цену, человек может предпринять попытку такого изменения. Особой чертой ответственности являются возможность и способность личности признавать свои ошибки и брать на себя вину в случае неудач и неуспеха. Свобода и ответственность противоречат функционированию системы психологической защиты, о чем пойдет речь ниже [7, с. 101].

Таким образом, очевидны достаточно жесткие требования к личности управленца и руководителя, которым не всегда соответствуют личные качества работающих. Частичное соответствие личностных свойств руководителя перечисленным требованиям определяет степень успешности профессиональной деятельности управленца. Большинство специалистов, изучающих эффективность системы управления, соглашаются с тем, что личность руководителя – прежде всего личность лидера, так как неспособность проявить в определенных ситуациях лидерские возможности однозначно приводит к снижению авторитета и эффективности профессиональной деятельности [9, с. 162].

Проблема психологических детерминант лидерского поведения в настоящее время окончательно не решена. Существуют три основные концепции происхождения лидерских качеств руководителя (Аверченко Л.К. и др., 1997). Согласно первой – харизматической (от греч. – дар, благодать), человек рождается с задатками лидера, ему предписано руководить людьми. Вторая концепция – «теории черт» – настаивает на том, что личность сама приобретает необходимый набор качеств лидера:

высокий интеллект, обширные знания, здравый смысл, инициативность, твердую уверенность в себе, целеустремленность и ответственность в сочетании со свободой и самоопределением. Сторонники этой теории считают, что достаточно выявить все эти качества, а затем необходимо организовать воспитание истинного лидера. Две названные «крайние» концепции были объединены в «синтетическую» теорию, согласно которой эффективность руководства определяется не столько личными качествами руководителя, сколько стилем его поведения по отношению к подчиненным, сформированным на основе необходимых индивидуальных свойств, и отражает накопленный жизненный опыт.

В обобщенном портрете успешного руководителя выделяется ряд параметров, по которым можно установить взаимосвязь личностных свойств с эффективностью управленческой деятельности: это биографические характеристики (возраст, пол, образование, социальное происхождение), способности и специфические личностные черты. Зарубежные ученые, исследуя возрастные особенности руководителей, выявили много интересного. Так, средний возраст президентов крупных японских компаний составляет 63,5 года, в американских же компаниях – 59 лет, оптимальные сроки вступления в должность руководителя – от 30 до 50 лет и более. Эти возрастные показатели свидетельствуют о том, что преуспевающими руководителями становятся люди, обладающие достаточным опытом и мудростью, но при этом имеющие определенную жизненную перспективу.

Ранее однозначно считалось, что менеджмент – это мужское занятие, что подтверждалось небольшим процентом женщин-менеджеров, среди которых успешных было довольно мало. Приоритет мужчин-руководителей обусловлен их ориентацией на успех, стремлением выбирать цели достаточно высокой степени трудности; уровень притязаний мужчин стабильнее, они более настойчивы в достижении избранного результата [9, с. 72].

Женщины по результатам психологических исследований склонны к выбору относительно более легких и менее устойчивых целей. Некоторые из них отличаются значительной ситуационной обусловленностью и меньшей настойчивостью в реализации намеченной цели. Однако ряд исследователей предсказывают стремительный рост числа женщин-менеджеров в скором будущем. Возможно, это связано с тем, что женщины используют более гибкие стратегии взаимодействия с окружающими по сравнению с мужчинами, они отличаются обычно мягкостью