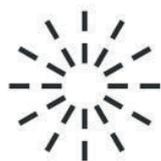


МАСТЕРСКИЕ ДЛЯ ЛЮДЕЙ С МЕНТАЛЬНЫМИ ОСОБЕННОСТЯМИ

Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции
с международным участием
«Ценность каждого: системный подход к сопровождению семьи»,
12-13 марта 2026 г., Москва

МАСТЕРСКИЕ ДЛЯ ЛЮДЕЙ С МЕНТАЛЬНЫМИ ОСОБЕННОСТЯМИ

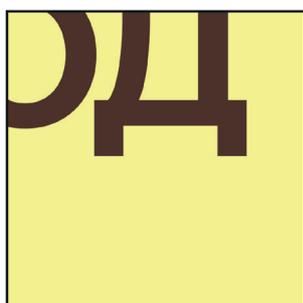




Абсолют—Помощь
благотворительный фонд

МАСТЕРСКИЕ ДЛЯ ЛЮДЕЙ С МЕНТАЛЬНЫМИ ОСОБЕННОСТЯМИ

**Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции
с международным участием
«Ценность каждого: системный подход к сопровождению семьи»,
12-13 марта 2026 г., Москва**



МОСКВА 2026

УДК 364.442:331.5

ББК 60.99

М32

М32 Мастерские для людей с ментальными особенностями. Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Ценность каждого: системный подход к сопровождению семьи» (12–13 марта 2026 г., Москва). – М.: АНО «РЦ «Обычное дело», 2026. – 206 с.

ISBN 978–5–6055037–0–5

Сборник «Мастерские для людей с ментальными особенностями» объединяет описания практик трудовых мастерских и программ социальной занятости, представленные в рамках VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Ценность каждого: системный подход к сопровождению семьи» (Москва, 12–13 марта 2026 год).

Материалы отражают реальный опыт организаций, работающих с подростками и молодыми взрослыми с ментальными особенностями. Авторы раскрывают миссию мастерских, целевые группы и ограничения, организационные модели, подходы к сопровождению и поддержке участников, вопросы оплаты труда и финансовой устойчивости, баланс социальной и предпринимательской логики, отношения с семьями, систему оценки результатов, риски и ограничения собственной практики.

Особое внимание уделено тому, как мастерские сочетают социальную занятость и сопровождаемую трудовую деятельность, какие решения помогают включать людей с инвалидностью в производственные процессы, где проходят границы между поддержкой и самостоятельностью, а также какие управленческие и методические инструменты повышают устойчивость практики.

Сборник адресован руководителям и сотрудникам мастерских, специалистам НКО и государственных учреждений, представителям бизнеса, а также всем, кто заинтересован в развитии устойчивых моделей трудовой и социальной интеграции людей с ментальными особенностями.

Статьи публикуются в авторской редакции.

ББК 60.99

© АНО «Ресурсный центр «Обычное дело»

© Авторы

ISBN 978–5–6055037–0–5

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| <i>Агаджанян В.А.</i> Занятость как право и как жизнь. Опыт фонда «Жизненный путь» | 5 |
| <i>Афиногенова Е.Д., Башкова К.А.</i> «Краски этого мира»: социальная занятость как путь к самореализации подростков с особенностями развития | 12 |
| <i>Бобылева И.А., Ромашко А.И., Романова Е.А.</i> Доказательный и процессный подходы – основа развития мастерских «Обычное дело» | 16 |
| <i>Гамзаева А.А.</i> Мастерские ДРОО «Жизнь без слез» | 37 |
| <i>Гаук А.В.</i> Практики, реализуемые в творческой мастерской БФ «Дорога милосердия» | 40 |
| <i>Дегтева М.С.</i> Антон тут рядом: опыт инклюзивных мастерских | 43 |
| <i>Дереновская В.Г., Семенова С.А.</i> Реабилитационные мастерские РОО «Яблочко» | 50 |
| <i>Загрядская В.Н., Крячкова Л.И.</i> Социальная и трудовая инклюзия людей с ментальными особенностями в центре «Рафаил» | 55 |
| <i>Калиман Н.А., Саламова Н.В.</i> Учебно-производственные мастерские АНО «Диаконический центр "Прикосновение"» | 77 |
| <i>Коровкина Ю.В., Жулина Ю.А.</i> Социокультурная и трудовая реабилитация в центре «Турмалин»: пространство для реализации и общения | 83 |
| <i>Крывелева Ю.Б., Левашова К.В., Белкина Е.К.</i> Мастерская «Ясенева поляна» | 86 |
| <i>Лянгузова Е.В., Яркова Е.В.</i> Мастерские РООРДИ «Дорогою добра». Описание практики | 91 |

| | |
|--|-----|
| <i>Мень М.Б., Полякова Е.М.</i> | 128 |
| Описание практики, реализуемой в мастерских благотворительного фонда «Творческое объединение «Круг» | |
| <i>Нестерова А.Г.</i> | 142 |
| Проза жизни, людей с тяжелыми множественными нарушениями | |
| <i>Орачевская Е.А.</i> | 148 |
| Учебная мастерская для подростков и молодых людей с ментальными особенностями «Пространство» | |
| <i>Осипова Е.А.</i> | 152 |
| «ОКОЁМ»: из теории и практики особых мастерских | |
| <i>Рыльникова М.В., Серкина А.В., Биргит фон Озен</i> | 156 |
| Ясный сад – модель гибридного трудоустройства в защищенной и открытой среде | |
| <i>Смирнова И.В.</i> | 160 |
| «#Добрая среда» в Ростове-на-Дону: система маршрута «от навыков – к работе» для подростков и молодых людей с ментальными нарушениями | |
| <i>Сусов Н.А.</i> | 165 |
| Мастерские Изумрудного города | |
| <i>Токарева Ю.И., Токарева С.И., Шерстобитов А.С., Калинина М.А.</i> | 169 |
| Описание практики, реализуемой в мастерских АНО НПСПО «Благое дело» | |
| <i>Федорова Т.А.</i> | 199 |
| «Надежда»: путь к самостоятельной жизни | |

Агаджанян Валентина Арменовна
руководитель отдела фандрайзинга в БФ «Жизненный путь»
г. Москва

ЗАНЯТОСТЬ КАК ПРАВО И КАК ЖИЗНЬ. ОПЫТ ФОНДА «ЖИЗНЕННЫЙ ПУТЬ»

О фонде

Благотворительный фонд «Жизненный путь» был создан в 2009 году по инициативе специалистов Центра лечебной педагогики «Особое детство» (ЦЛП) и родителей молодых взрослых с ментальными особенностями.

ЦЛП много лет поддерживает детей с особенностями развития. Но дети вырастают, а система помощи для взрослых практически отсутствует. «Жизненный путь» стал ответом на этот разрыв фондом, который работает со взрослыми людьми с ментальными особенностями и их окружением.

Свою работу мы начали с мастерских. Позже появились другие программы и постепенно сформировалась система поддержки, ориентированная именно на взрослую жизнь.

Сейчас в фонде 3 основных направления помощи – сопровождаемое проживание, трудоустройство и занятость, а еще досуг. Также мы оказываем психологическую поддержку и консультируем по правовым вопросам.

Простыми словами мы помогаем взрослым с ментальными особенностями жить обычную жизнь: работать, учиться, проводить время так, как хочется.

В год к нам обращаются и получают поддержку около 340 человек. Все программы и услуги бесплатные.

Наши клиенты

Клиенты фонда – взрослые (от 18 и старше) люди с ментальными особенностями: с расстройствами аутистического спектра, генетическими синдромами (например, синдром Дауна), с сочетанными нарушениями (в том числе с физическими особенностями) и много другое. В настоящий момент 100% нашей аудитории имеют ментальную инвалидность, но не у всех на руках есть официальные справки, подтверждающие диагноз.

Это люди, которые, как правило живут:

- с родственниками/опекунами;
- в квартирах сопровождаемого проживания;
- или находятся в психоневрологических интернатах (ПНИ).

Мы не отказываем «по диагнозу», но оцениваем, может ли человек находиться в групповой среде безопасно – для себя и для других, потому что не обладаем всеми компетенциями. Вот пример ситуаций, когда участие в программах фонда невозможно или требует предварительной стабилизации:

- острые психотические состояния;
- выраженная агрессия;
- тяжелые зависимости;
- медицинские состояния, требующие постоянного клинического контроля.

У всех клиентов фонда разный уровень самостоятельности и разные запросы. Поэтому с 2023 года у нас существует Служба маршрутизации, команда которой начала развивать направление работы со случаем, чтобы помогать нашим клиентам получать именно ту поддержку, которая им необходима. Это значит, что сотрудники Службы:

- «встречают» клиента и в формате беседы знакомятся с запросом, уточняют ожидания и вместе обсуждают, какие программы и форматы поддержки могут подойти;
- сопровождают клиента на протяжении всего периода нахождения с нами, корректируя маршрут;
- а также помогают подобрать подходящие проекты и программы, отвечающие запросам клиента вне нашего фонда, выстраивая партнерские отношения с разными помогающими организациями (от других НКО до музеев).

Самое главное, что нужно знать и клиентам и команде это то, что мы работаем в логике социальной модели инвалидности: мы считаем, что проблема не в диагнозе человека, а в барьерах вокруг него – организационных, архитектурных, отношенческих. В центре нашей работы всегда находится человек, его права, достоинство и выбор.

Как устроено направление занятости и трудоустройства Зачем это вообще

Мы уже более 16 лет занимаемся системной поддержкой взрослых с ментальной инвалидностью и видим, что запросы наших клиентов бывают очень разными: кому-то важно финансово обеспечивать себя, кому-то – освоить новые навыки, кто-то устал проводить все время дома и ищет общение. Но большинство объединяет одно: им требуется больше поддержки в процессе занятости, чем нейротипичным людям.

Путь к занятости для таких людей почти всегда сложнее. Часто им требуется больше времени для освоения новых задач, понятные инструкции, поддержка в коммуникации и адаптации в целом.

Однако большинство работодателей и образовательных учреждений не имеют ни опыта, ни инструментов для такой гибкости. В результате взрослые люди с ментальными особенностями остаются вне рынка труда, вне сообществ и часто – в вынужденной социальной изоляции. Если у человека есть семья, то эти условия усиливают зависимость от семьи и создают дополнительное напряжение в бытовых и финансовых вопросах.

За годы работы мы видим одну и ту же картину: взрослые люди с ментальными особенностями хотят и готовы быть включенными в жизнь, но почти не находят для этого реальных возможностей.

Поэтому занятость для нас – это не только про работу. Это про выход из изоляции, про социальные связи, про взрослую идентичность и устойчивость семьи.

В работе фонда занятость организована в трех взаимосвязанных направлениях.

Наша структура

| Дневная занятость | Мастерские (10 мастерских и студий) | Открытый рынок труда |
|---|--|--|
| Социальная занятость | Социальная занятость или работа | Работа |
| Встречи, посвященные общению, обучению навыкам приготовления еды и уборке, прогулкам и творчеству | Смены, посвященные освоению того или иного ремесла, производству материальных изделий или творческих продуктов | Помощь в выстраивании профессионального пути (поиск, подготовка, взаимодействие, поддержка на старте, при необходимости – обучение коллег принципам фонда) |

Эти направления не образуют жесткую «лестницу». Человек может начать с любого направления и оставаться на нем столько, сколько это подходит его возможностям и жизненной ситуации.

Почему именно так? Разным людям нужны разные условия: кто-то готов к полноценной рабочей нагрузке, но нуждается в мягком входе; кто-то может работать только в предсказуемой и поддерживающей среде; а кому-то важнее регулярность встреч и участие в совместной деятельности, чем производственный результат.

Если учитывать только один вариант – значительная часть людей снова окажется вне системы. Поэтому мы строим модель, в которой можно постепенно наращивать самостоятельность, не оказываясь перед выбором «все или ничего».

Стиль управления и роли сотрудников

Стиль управления во всех направлениях можно описать как комбинированный.

Стратегические и операционные решения (рамки развития, финансовую модель, приоритеты и общие принципы работы) задаются директором, отделом фандрайзинга и руководителями программ, остальное – коллегиально внутри команды программы.

Внутри каждой программы дневной занятости и мастерской есть:

- руководитель направления;
- социальные работники – сопровождающие;
- иногда мастера (например, мастер-технолог).

Именно здесь принимаются ежедневные рабочие решения: как распределить задачи на смену, кого поставить на более сложную операцию, где добавить поддержку, а где можно ее снизить.

Что касается направления открытого трудоустройства, то в команде есть:

- специалист по трудоустройству службы маршрутизации;
- социальный работник службы маршрутизации;
- 4 социальных работника – сопровождающих (по полставки).

Если программа не требует узкоспециализированных знаний, например, технологической экспертизы, мы можем привлекать сотрудников с более

универсальным набором компетенций. Важно, прежде всего, уважение к людям с ментальными особенностями и принятие ценностей разнообразия. Желательно профильное образование в области «наук о человеке» (психология, социальная работа и др.) или личный/профессиональный опыт взаимодействия с людьми с инвалидностью. Также ценятся гибкость, инициативность, способность быстро учиться и работать в меняющейся среде.

Для всех сотрудников центра предусмотрена система профессиональной поддержки. Регулярно проходят индивидуальные и групповые супервизии, где можно разобрать сложные случаи, управленческие решения и эмоционально непростые ситуации. Мы рассматриваем это не как дополнительную опцию, а как необходимую часть устойчивой работы.

Дневная занятость

Такой формат рассчитан на людей, которым трудовая деятельность не подходит даже в условиях инклюзивных мастерских. Участникам программы важна прежде всего социальная занятость. Как правило, это особенно важно для людей с ТМНР (тяжелыми множественными нарушениями).

В программе внимание уделяется коммуникативным и бытовым навыкам, социальным связям, совместной деятельности, общению, творчеству и прогулкам. А родственники и опекуны приобретают время для отдыха, работы и других задач, помимо заботы о близком человеке.

Главная задача – создать безопасное пространство, где человек может быть активным участником, не испытывая давления производительности.

Сейчас в фонде проходят 3 такие группы. В общей сложности их посещают 38 человек, в каждой группе от 6 до 21 человека.

Встречи каждой группы проходят от 1 до 2 раз в неделю, длительность одной от 4 до 6 часов.

Мастерские

Мастерские в фонде – это пространство, где сочетаются социальная занятость и трудовая деятельность, и где возможны разные уровни включенности и ответственности.

Сегодня у нас работают 9 мастерских:

1) производственные – две керамические и столярная.

Здесь выстроен более четкий технологический процесс, создаются изделия для продажи, есть требования к качеству и срокам.

2) творческие – театральная, музыкальная, кинофотохудожественная.

Они сосредоточены на самовыражении, развитии навыков и участии в совместной деятельности без обязательного производственного результата. Например, участники часто организовывают выставки, фестивали, кинопоказы и другое (сами и в партнерстве), отправляют свои работы на конкурсы;

3) смешанные – кулинарная, экологическая и швейная.

Они начинались как пространство социальной занятости, но постепенно в них сформировались устойчивые производственные направления. Например, экологическая мастерская успешно создает и продает открытки, брелки и

другую продукцию, а вместе с тем участники учатся сортировать отходы, перерабатывать текстиль и так далее.

В мастерских возможна официальная оплата труда – в таком случае с участником заключается трудовой договор с оплатой, где работодателем выступает фонд. Форма оплаты труда сегодня в основном реализуется через механизм «альтернативного квотирования» рабочих мест – 33 человека трудоустроены таким образом. Чаще трудоустроены участники производственных и смешанных форматах, а творческие мастерские могут получать оплату за отдельные проекты (например, разработка художественной концепции для проекта партнера).

Работа внутри мастерских организована по принципу смен: есть фиксированное время начала и окончания, перерывы. Обычно занятия в каждой мастерской проходят от 2 до 5 раз в неделю. Каждое занятие длится от 4 до 6 часов.

График посещения может быть:

- регулярным (несколько дней в неделю),
- или более гибким – для участников с высокой утомляемостью или потребностью в индивидуальном сопровождении.

Количество людей на смене определяется размером площадки и ресурсами мастерской для сопровождения. Сейчас смены проходят на 4 площадках (2 Центра занятости и досуга фонда и 2 дружественные площадки) с не более чем 15 участниками.

В общей сложности мастерские посещают около 160 человек. В самой маленькой мастерской 12 человек (столярная), в самой большой 54 (кулинарная).

Поддержка участников в мастерских выстроена не как постоянная опека, а как система понятных и предсказуемых условий, в которых человек может работать максимально самостоятельно. Задачи разбиваются на конкретные шаги, используются визуальные инструкции, чек-листы, образцы изделий. Важно не только объяснить, что делать, но и обозначить критерии результата – это снижает тревожность и помогает удерживать фокус.

Рабочее пространство организуется с учетом особенностей участников: маркируются зоны, упрощается доступ к инструментам, предусматриваются регулярные перерывы и возможность временно выйти из процесса без чувства «провала».

Мотивация в мастерских строится на сочетании внешних (понятный результат, возможность продажи/выставки продукта, оплата труда, признание вклада) и внутренних факторов (ощущение взрослой роли, принадлежность к команде, рост самостоятельности, освоение нового навыка).

В случае перегрузки, отказа или срыва команда в первую очередь снижает сложность задачи и возвращает человеку чувство контроля; при необходимости подключается более интенсивное сопровождение или организовывается перерыв. При этом безопасность и устойчивость группы остаются приоритетом.

Для кого-то участие в мастерских становится устойчивой социальной занятостью или рабочим местом, для кого-то – подготовкой к следующему

шагу (например, выходу на открытый рынок труда).

Такое сочетание социальной и трудовой логики позволяет сохранять фокус на человеке, гибко отвечать на потребности участников и при этом организовывать реальную деятельность с понятным результатом.

Однако это же и вызывает сложности – в производственной части и вообще.

В производственной части

Мы не можем брать крупные заказы в тех объемах и сроках, в которых работают обычные подрядчики. Производственный процесс в мастерских устроен иначе: участники осваивают операции постепенно, работают в своем темпе, иногда нуждаются в паузах и дополнительной поддержке. Это делает скорость ниже, чем на коммерческом рынке.

Продукт не всегда получается «идеальным» в привычном индустриальном понимании. Мы стремимся к качеству, но не готовы жертвовать самостоятельностью участника ради безупречного результата. Иногда это означает отказ от слишком сложных заказов.

Системная дилемма

Если человек остается в мастерской на длительный срок, это ограничивает возможность принять новых участников, а поток запросов стабильно высокий. В такой ситуации остаются два варианта: расширять программы и открывать дополнительные смены. Оба решения требуют ресурсов: помещений, оборудования, подготовленных сотрудников, финансовой устойчивости. И эти ресурсы есть не всегда.

Открытый рынок труда

Не каждый участник мастерской готов к выходу на открытый рынок – и это нормально. Для нас важно не «довести всех до рынка», а обеспечить каждому доступную и подходящую форму занятости.

Тем не менее у фонда есть такие запросы от клиентов и успешные кейсы: помощник специалиста по работе с заявителями в МФЦ, координатор отдела по работе с посетителями в Политехническом музее, мастер швейного цеха бренда одежды ODC, мойщик посуды в комбинате питания «Школьник–ЮЗ», упаковщик в производстве сухих сиропов «Мои порошочки». Также в 2023 году вместе с партнерами мы попробовали транзитное трудоустройство – открыли кофейню «Путь», на базе которой 44 человека с инвалидностью прошли обучение и стажировку навыкам бариста, а 6 участников смогли устроиться на оплачиваемую стажировку.

Однако системную работу в этом направлении мы начали только в конце 2025 года, так как оно требует большего ресурса.

На данный момент маршрут выхода на открытый рынок труда выглядит так:

– диагностика мотивации и возможностей клиентов фонда, разработка индивидуальных маршрутов занятости;

– формирование у участников базовой готовности к выходу на открытый рынок труда через индивидуальные и командные занятия (встречи, тренинги, курсы на укрепление как профессиональных, так и социальных компетенций клиентов, развитие навыков);

– налаживание партнерских отношений с работодателями (поиск и помощь в подготовке к приему сотрудников с инвалидностью – готовность передавать накопленные знания, разъяснять, сопровождать команду организации);

– поддержка и сопровождение клиентов в процессе поиска, подготовки и адаптации на рабочем месте;

– систематический мониторинг результатов и адаптация подходов (сбор и анализ данных о опыте клиентов и работодателей, чтобы выявлять точки роста, совершенствовать инструменты сопровождения и масштабировать наиболее эффективные практики).

Выход на открытый рынок труда мы начали не «с нуля», а изнутри мастерских: сначала такую возможность получили участники, которые уже были включены в производственный процесс. Сейчас мы предлагаем формат уже на этапе входа в программы – как одну из возможных траекторий.

Если говорить о количественных ориентирах, мы планировали провести диагностику готовности к выходу на открытый рынок труда не менее чем у 150 клиентов и выстроить плотную индивидуальную работу как минимум с 40 из них.

При этом говорить о конкретных результатах пока рано: нам важно пройти как минимум год системной работы в этом режиме, чтобы оценить устойчивость модели и понять, насколько выбранные подходы и методы оказываются эффективными.

Финансовая модель

Финансовая модель направления занятости и трудоустройства складывается из нескольких источников. Основная поддержка – это грантовые средства (так, работу по сопровождаемому трудоустройству мы начали после победы в грантовом конкурсе «Яндекс Работа»), затем частные пожертвования и корпоративные партнеры (например, компания «Глобус» поддерживает работу кулинарной мастерской).

Продажи продукции через заказы, на маркетплейсах и ярмарках также приносят доход, но он остается минимальным и несоразмерным затратам на организацию производства и сопровождение участников. Пока мы понимаем для себя, что наши программы дневной занятости и мастерские не могут и не должны полностью самоокупаться – их задача шире коммерческой эффективности. Поэтому устойчивость модели по-прежнему во многом зависит от партнерской поддержки.

Заключение

Перед нами по-прежнему много вызовов: ограниченные ресурсы, необходимость балансировать между социальной миссией и производственной реальностью, поиск устойчивой модели роста. Но в центре всей этой работы

для нас всегда остается человек – со своим темпом, возможностями, правом на труд, на ошибку и на развитие. Именно вокруг него мы стараемся выстраивать процессы, принимать управленческие решения и планировать дальнейшие действия.

Потому что самое важное – не услуга сама по себе, а жизнь человека целиком. С занятостью, друзьями, соседями, воскресным бездельем и планами на будущее.

Мы открыты к вопросам, критике и профессиональному диалогу. Нам важно обсуждать, спорить, делиться находками и сомнениями – потому что только в живом обмене опытом можно создавать работающие решения и двигаться дальше.

Афиногенова Екатерина Дмитриевна
директор по развитию ассоциации «Краски этого мира»
Башкова Ксения Алексеевна
онлайн–маркетолог, волонтер ассоциации «Краски этого мира»
г. Москва

«КРАСКИ ЭТОГО МИРА»: СОЦИАЛЬНАЯ ЗАНЯТОСТЬ КАК ПУТЬ К САМОРЕАЛИЗАЦИИ ПОДРОСТКОВ С ОСОБЕННОСТЯМИ РАЗВИТИЯ

В ассоциации «Краски этого мира» состоят семьи, в которых есть подростки с тяжелыми множественными нарушениями развития (ТМНР). ТМНР – это врожденные или приобретенные в раннем возрасте сочетания нарушений различных функций организма. Такие нарушения определяют низкий уровень функциональной самостоятельности «красочных» ребят: те из них, кто относительно функционален физически, имеют глубокие ментальные нарушения, а те, у кого сохранен интеллект, испытывают серьезные проблемы с моторикой. Традиционная трудовая деятельность для таких ребят недоступна, однако это вовсе не означает, что они не могут быть вовлечены в осмысленную занятость, приносить пользу и раскрывать свой творческий потенциал. Именно поэтому в основе работы ассоциации лежит концепция социальной занятости – подхода, где первостепенное значение имеет не столько конечный результат, сколько сам процесс участия, взаимодействия с окружающими и возможности для самовыражения.

Работа строится вокруг трех ключевых направлений, каждое из которых тщательно адаптировано под реальные возможности подростков и решает конкретные задачи. Первое из направлений – это занятия в школьных творческих мастерских (керамической, столярной и свечной), организованные

ассоциацией на базе Ресурсного центра поддержки людей с сенсорными нарушениями «Ясенева Поляна». В керамической мастерской ребята участвуют в производстве заготовок для керамических изделий – к примеру, формируют основы для брошек или елочных игрушек. Весь процесс организован так, чтобы каждый подросток мог участвовать в меру своих сил: кто-то разминает глину, тем самым развивая тактильную чувствительность и силу пальцев, кто-то прокатывает ее скалкой, тренируя координацию движений, кто-то вырезает форму с помощью фигурных формочек или проставляет оттиски штампов, осваивая причинно-следственные связи (нажал – появилась форма или узор). Готовые заготовки впоследствии обжигают взрослые, но авторство неизменно остается за ребятами. Руководит мастерской педагог-керамист: ставит перед учащимися и их сопровождающими конкретные задачи, демонстрирует, как выполнять работу, помогает на всех этапах процесса. Важную роль играют сопровождающие – их задача в том, чтобы помогать ребятам следовать инструкции (используя визуальные опоры, физические подсказки и др.), оказывая только необходимую поддержку, а не перехватывать инициативу и делать все за них. На всех этапах работы в мастерской педагоги и сопровождающие стремятся максимально учитывать мнение ребят, предлагать им выбор с помощью индивидуально подобранных методов и средств альтернативной коммуникации. Например, спрашивают: «Какую игрушку ты хочешь сделать – ангела или лошадку? Твоя лошадка будет большая или маленькая?» и т.п. Одновременно занятие в керамической мастерской посещают 3–4 подростка с сопровождающими. Занятия проходят два раза в неделю еженедельно. Какие-то конкретные задачи по объемам производства в таких обстоятельствах ставить затруднительно. Однако все заготовки, прошедшие обжиг и раскрашенные ребятами, педагогом-керамистом или сопровождающими взрослыми, и пригодные к продаже на благотворительных ярмарках, продаются там наравне с мерчем ассоциации. В некоторых случаях керамические изделия авторства «красочных» подростков презентуются на выставках (например, на выставках в Доме Ключева на территории Московского зоопарка в 2024 и 2025 годах).

Когда подросток с тяжелыми множественными нарушениями развития впервые самостоятельно формирует заготовку елочной игрушки, это не просто механический процесс момент, когда он осознает: «Я могу влиять на мир вокруг». Для нас важно не количество изделий, а качество переживаемого опыта. Мы видим, как у ребят постепенно формируется чувство авторства: они начинают узнавать свои работы, гордятся ими. Это фундаментальное изменение в самовосприятии – от пассивного наблюдателя к творцу.

Другое направление социальной занятости, организованной ассоциацией – это творческая часть регулярных занятий интегративного клуба в Московском зоопарке. Здесь, после встречи с питомцами зоопарка, особые подростки участвуют в творческих мастер-классах, где создают работы по мотивам образов животных, с которыми состоялось знакомство. Занятия проходят три раза в неделю. Одновременно принять участие в таком занятии может до 8 подростков с тяжелыми нарушениями развития в сопровождении тьюторов.

Уникальность этого формата заключается в гармоничном сочетании сенсорного опыта – звуков, запахов, тактильного контакта с животными – и использования средств альтернативной коммуникации. Для тех, кому сложно выразить мысли словами, есть специальные инструменты: тактильное расписание занятия, коммуникативные планшеты с карточками-иконками PECS, позволяющими выбирать цвет, форму или действие, а также кнопки для подтверждения решений («да/нет», «хочу продолжить»). Это дает каждому подростку возможность участвовать в обсуждении, выбирать материалы для поделок и даже предлагать собственные идеи.

Зоопарк становится для ребят пространством открытий. Здесь они учатся не только создавать, но и взаимодействовать. Те подростки, которые не используют речь, все равно могут активно проявлять инициативу: выбирать материалы, показывать на животных, которые их вдохновляют, выбирать музыку, какую хотят слышать во время занятий. Через творчество ребята находят способ коммуницировать. Это мощный стимул для дальнейшего развития.

Третье направление – создание благотворительного мерча служит своеобразным мостом между миром подростков с особенностями развития и обществом. Хотя непосредственное участие ребят в производстве минимально, их творческий вклад ощущается в каждом предмете. Например, дизайн многих моделей разработан на основе рисунков Миши Хандажинского – подростка, который через цвет и форму выражает то, что трудно передать словами.

Мерч – это наш язык диалога с обществом. Когда люди покупают футболку с рисунком подростка с ТМНР, они не просто приобретают вещь – они признают ценность его взгляда на мир. Для нас это важно по нескольким причинам. Во-первых, ребята видят, что их творчество востребовано. Во-вторых, мы разрушаем стереотипы: продукция не «жалостливая», а стильная, современная. В-третьих, это создает экономическую основу для развития проекта. Но главное – это меняет самоощущение участников. Они перестают быть «теми, кого нужно жалеть», и становятся «авторами, чьи работы покупают».

Пространство мастерских и интегративного клуба продумано до мелочей с учетом особых потребностей подростков. Педагоги тщательно подбирают материалы, ориентируясь на сенсорные особенности каждого подростка: предлагают разнообразные текстуры, учитывая индивидуальные предпочтения, используют яркие цвета, особенно важные для ребят со сниженным зрением. Для подростков с двигательными нарушениями специально оборудованы зоны отдыха, позволяющие комфортно менять положение тела. В работе активно применяются визуальные подсказки: карточки с изображениями действий, цветные схемы и тактильное расписание, которые помогают ребятам ориентироваться в процессе. Кроме того, педагоги и сопровождающие используют пошаговые инструкции, разбивая задачи на простые микродействия – например, «взять глину» или «положить на доску». Мотивация строится на искренней похвале за каждое усилие, публичном признании достижений и

возможности увидеть осязаемый результат своего труда: будь то готовое изделие или фотография на стенде, запечатлевшая момент творчества.

Результаты работы ассоциации проявляются в самых разных сферах. У подростков с ТМНР постепенно улучшаются концентрация внимания и мелкая моторика, формируются и закрепляются базовые навыки самообслуживания, например, умение застегнуть пуговицу или уверенно держать ложку. Параллельно растет их уверенность в себе, появляется искреннее желание участвовать в общем деле, осваиваются новые способы коммуникации. Для семей, в которых растут подростки с ТМНР, это означает существенное снижение чувства изоляции: благодаря регулярным встречам, консультациям и совместным мероприятиям складывается поддерживающее сообщество, где каждый может найти понимание и помощь. На уровне общества такая практика становится важным шагом к разрушению устоявшихся стереотипов о «необучаемых» детях, способствует росту спроса на инклюзивную продукцию и помогает шире осознать, что творчество не знает границ и доступно каждому.

При этом работа ассоциации сопряжена с серьезными вызовами, прежде всего – с трудностями финансирования интегративного клуба и производства мерча. Проект по-прежнему сильно зависит от грантов и пожертвований, что побуждает команду искать устойчивые механизмы поддержки. В числе приоритетных задач – расширение каналов сбыта: выход на коммерческие маркетплейсы (Ozon), продолжение сотрудничества с социальным маркетплейсом программы «Москва – добрый город», участие в городских ярмарках и фестивалях, новые госзакупки через проект «Активный гражданин», наращивание числа корпоративных заказов, а также развитие коллабораций с дизайнерами и брендами для выхода на новые аудитории.

Главная цель – обеспечить устойчивую экономическую базу проекта: команда активно ищет партнеров для корпоративных заказов и работает над тем, чтобы изделия появлялись на крупных торговых площадках. Это позволит не только покрыть расходы на работу интегративного клуба и производство мерча, но и получать прибыль, а значит, открывать новые возможности для наших подростков.

Работа с мерчем выявила существенные коммерческие риски: не всегда удается точно рассчитать тираж, подобрать оптимальный модельный ряд, определить верную цену или заранее оценить, насколько дизайн окажется востребован. С 2022 года ассоциация экспериментировала с разными механиками выпуска и продвижения – от частого чередования коллекций с большим числом позиций до перевыпуска базовой линейки с сезонными дополнениями, от продвижения среди лояльной аудитории до выхода на маркетплейсы, от коллабораций с дизайнерами до выполнения корпоративных заказов. На этом пути пришлось пересмотреть ряд решений: сначала ассоциация продавала изделия, сделанные руками подростков и волонтеров, но это не принесло дохода. Затем ассоциация перешла на промышленное производство мерча, а в последнее время решила вернуть в ассортимент часть продукции, сделанной своими руками. Важным шагом к защите бренда и

расширению рынка стала регистрация товарного знака «Красок этого мира» в 2025 году.

Коллаборации с дизайнерами принесли ощутимые плоды: появился свежий художественный взгляд на работы подростков (в частности, интересная интерпретация рисунков Миши), удалось протестировать новые стили и техники, а также выйти на новые аудитории – ведь дизайнеры часто приводят с собой своих покупателей. Не менее перспективным представляется партнерство с бизнесом: команде удалось сохранить многолетнее сотрудничество с бизнес-партнером, что обеспечивает пока небольшой, но ежегодный и стабильный доход от корпоративных заказов.

В перспективе команда ассоциации намерена расширять географию проекта, выводить продажу мерча на новые регионы и углублять взаимодействие с бизнес-сообществом. Планируется также совершенствовать рабочие механизмы, чтобы сделать поддержку подростков с ТМНР еще более системной, последовательной и доступной.

Бобылева Ирина Анатольевна

Методист-аналитик АНО «Ресурсный центр «Обычное дело», к.п.н.

Ромашко Александр Иванович

ИТ бизнес-партнер, корпоративный архитектор, бизнес-аналитик

Романова Елизавета Александровна

директор АНО «Ресурсный центр «Обычное дело»

г. Москва

ДОКАЗАТЕЛЬНЫЙ И ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОДЫ – ОСНОВА РАЗВИТИЯ МАСТЕРСКИХ «ОБЫЧНОЕ ДЕЛО»

О мастерских «Обычное дело»

Практика «Трудовые мастерские «Обычное дело»», реализуемая АНО «Ресурсный центр «Обычное дело» (ранее АНО «Ресурсный центр «Вера. Надежда. Любовь») в Москве, направлена на создание условий для включения подростков и молодых людей с ментальными особенностями в регулярную трудовую деятельность через поэтапное обучение и сопровождение.

Цель практики – обеспечить поэтапное включение участников в возрасте от 14 до 44 лет в трудовую жизнь через организацию учебно-тренировочной стадии в адаптированной среде, развитие трудовых и функциональных компетенций и сопровождение до устойчивого трудоустройства. Модель построена на принципе индивидуального подхода к каждому участнику и может быть тиражирована в других регионах.

Участниками являются подростки и молодые взрослые с инвалидностью I–III группы, проживающие в семьях, учреждениях или самостоятельно при постинтернатной поддержке. Большинство из них не имеют опыта работы либо имеют неуспешный опыт трудоустройства. Уровень самостоятельности, коммуникативные возможности и социальный статус участников существенно различаются: кто-то нуждается в постоянном сопровождении, кто-то способен передвигаться и работать самостоятельно; коммуникация может строиться как с использованием альтернативных средств, так и на основе развитой устной речи. Такая неоднородность требует гибкой и персонализированной организации процесса.

Маршрут включения в трудовую деятельность

Практика «Мастерские «Обычное дело» построена как последовательный и предсказуемый маршрут включения в труд. Вход в практику начинается с Дня открытых дверей. На этом этапе создается безопасная и принимающая среда, проводится экскурсия по мастерским и первичная трудовая проба. Специалисты наблюдают уровень мотивации кандидата, его реакции на различные виды деятельности, способность следовать инструкциям и взаимодействовать с коллективом

Следующим шагом становятся восемь пробных смен. Этот этап позволяет сформировать объективный «портрет работника»: оценить реальные сильные стороны, выявить скрытые способности, понять, в какой мастерской участник сможет проявить себя наиболее успешно. Пробные смены дают возможность как специалистам, так и самому молодому человеку осознанно принять решение о дальнейшем продолжении стажировки

После успешного прохождения пробного периода начинается учебная стажировка продолжительностью до двух месяцев. В этот период формируется устойчивая рабочая рутина, осваиваются технологические операции, изучается техника безопасности и выстраиваются отношения внутри коллектива. Именно здесь возникает внутренняя мотивация к результату: участник начинает чувствовать себя частью команды и осознает ценность своего труда

Производственная стажировка становится переходом к большей самостоятельности. Участник работает по согласованному графику, выполняет реальные производственные задачи, учится обращаться за помощью к коллегам и равным наставникам, а не только к мастеру.

Завершающим этапом является трудоустройство – на квотируемое рабочее место или в ином формате занятости. Повышение сложности задач и уровня самостоятельности сопровождается возможностью увеличения ставки, что усиливает мотивацию к профессиональному росту

Практика объединяет несколько производственных направлений: печатную, свечную, мыловаренную, швейную, ткацкую, столярную, бумажную, валяльную, художественную, мозаичную мастерские, батик, кулинарную, театральную и креативную студии, музей живых бытовых историй.

Эффективность практики обеспечивается комплексной системой поддержки. В мастерских создается адаптированная среда: используются

наглядные инструкции, документы на ясном языке, организуются эргономичные рабочие места. Участники получают поддержку мастеров и равных наставников, участвуют в планерках и совместных мероприятиях. Дополнительную роль играет система мотивации – поощрения, участие в выставках и ярмарках, демонстрация достижений.

Существенным компонентом практики является образовательный блок «Ключевые курсы», направленный на развитие функциональной грамотности. Перед началом обучения проводится входная диагностика с использованием функционально-трудовых проб, по результатам которой с учетом запроса мастера, родителей и самого молодого человека разрабатывается индивидуальная образовательная программа. Обучение реализуется с использованием цифровой платформы ЭМО.su и охватывает развитие математической, финансовой, читательской и естественнонаучной грамотности, креативного мышления и глобальных компетенций.

Мастера одновременно отвечают за организацию производственного процесса и за поддержание психологически благоприятной атмосферы. При этом важным элементом является развитие института равных наставников – работников из числа самих участников, которые помогают новичкам, участвуют в организации процессов и становятся примером профессионального роста.

В основе практики лежат принципы индивидуального подхода, совместного планирования целей, постепенного снижения уровня поддержки, прозрачной оценки достижений и формирования ответственности за результат. Мастерские «Обычное дело» – это не только производственная площадка, но и инклюзивная среда, в которой формируются уверенность, самостоятельность и социальная включенность.

Результаты реализации практики демонстрируют не только количественные показатели занятости, но и выраженные изменения в качестве жизни участников. В 2024–2025 годах 102 человека были трудоустроены, при этом 92 участника сохраняют занятость более шести месяцев, что свидетельствует об устойчивости трудовой адаптации и эффективности сопровождаемой модели. Речь идет не о краткосрочном вовлечении, а о закреплении в регулярной трудовой деятельности.

Социальный эффект проявляется в улучшении психологического состояния и расширении социальных связей. 79% участников отметили улучшение самочувствия, а 76% сообщили о расширении круга друзей. Это указывает на то, что включение в трудовую деятельность способствует снижению изоляции и формированию устойчивых социальных контактов. Оценки родителей подтверждают эти изменения: 89% родителей заметили улучшение самочувствия своих детей, а 95% – рост их дружеских связей. Таким образом, положительная динамика фиксируется не только самими участниками, но и их ближайшим окружением. Кроме того, 68% участников отметили увеличение доходов, что отражает не только социальную, но и экономическую значимость практики. Рост дохода усиливает ощущение самостоятельности и ценности собственного труда.

В совокупности эти показатели подтверждают, что практика обеспечивает устойчивое трудоустройство, способствует личностному развитию, укреплению социальных связей и повышению уровня материальной независимости участников.

Преимущества доказательного подхода

1. Подтверждение реального влияния. Работа мастерских связана с долгосрочными изменениями в жизни участников. Без регулярной фиксации показателей трудно объективно оценить, происходят ли позитивные изменения в самостоятельности, трудовой включенности, социализации и финансовой независимости. Доказательный подход позволяет перейти от субъективных впечатлений к подтвержденным результатам.

2. Индивидуализация сопровождения. Молодые люди с ментальными особенностями имеют различный уровень функциональных возможностей, темп освоения навыков и особенности поведения. Системная оценка помогает выстраивать индивидуальные маршруты развития, корректировать нагрузку, уровень поддержки и формы наставничества.

3. Повышение устойчивости и управляемости мастерской. Регулярный сбор данных позволяет выявлять слабые места в организации процесса, прогнозировать риски, планировать развитие кадровой и методической базы. Это делает мастерскую не только социально значимой, но и управляемой системой.

4. Прозрачность для партнеров и доноров. Для устойчивого финансирования и развития мастерских необходимы подтвержденные показатели эффективности. Доказательный подход усиливает доверие со стороны грантодателей, государственных структур и партнеров.

5. Профессионализация деятельности. Опора на данные формирует культуру рефлексии и профессионального анализа, снижает риск интуитивных или эмоционально обусловленных решений.

Два контура оценки эффективности мастерских

Для комплексного понимания результатов работы мастерских мы используем два взаимодополняющих типа оценки: объективную и субъективную. Объективная оценка позволяет фиксировать конкретные изменения в поведении и трудовой активности участников, отслеживать прогресс в цифрах и сравнивать результаты во времени.

Однако объективные показатели не отражают внутреннее состояние участника и его субъективное переживание успеха. Для молодых людей с ментальными особенностями субъективное благополучие является ключевым фактором устойчивого участия. Даже при средних объективных показателях высокий уровень удовлетворенности может свидетельствовать о значимом социальном эффекте.

Использование только объективных данных может привести к переоценке производительности и недооценке эмоционального состояния. Использование

только субъективных оценок может создать иллюзию благополучия без реального развития навыков.

Сочетание двух подходов позволяет: видеть баланс между результатом и самочувствием; оценивать устойчивость изменений; сопоставлять прогресс в навыках и внутреннее ощущение успеха; принимать более точные управленческие и педагогические решения.

В условиях работы с молодыми людьми с ментальными особенностями именно комплексная система оценки – объединяющая объективные показатели и субъективное благополучие – обеспечивает целостное понимание результата и реального влияния мастерской на качество жизни участников.

Система оценки работы трудовых мастерских «Обычное дело»

Система построена как комплексная модель, позволяющая оценивать как качество и устойчивость трудового процесса, так и изменения в благополучии участников. Оценка основана на сочетании регулярного профессионального мониторинга и самооценки участников.

Система оценки отвечает на два ключевых вопроса:

1. Что и как участник реально делает в мастерской?
2. Как участие в мастерских изменило его жизнь?

Для этого используются два взаимодополняющих инструмента: мониторинг процесса труда и оценка благополучия. Мониторинг процесса труда и оценка благополучия не дублируют, а взаимно усиливают друг друга, обеспечивая доказательную, устойчивую и гуманно-ориентированную оценку результатов. Мониторинг подтверждает, что улучшения благополучия опираются на реальные изменения в поведении и навыках. Оценка благополучия придает процессным данным смысл с точки зрения участника. Совместное использование снижает риски искажений и повышает доказательность результатов.

Мониторинг процесса труда

Мониторинг работы в мастерских представляет собой регулярную систему наблюдения и оценки трудового процесса каждого участника. Он проводится мастерами после каждой рабочей смены и направлен на фиксацию динамики развития, уровня самостоятельности и качества включенности молодых людей в трудовую деятельность

Система мониторинга имеет процессуальный характер: оценивается не только итог работы, но и весь ход выполнения трудового задания – от вовлеченности до соблюдения правил безопасности. Такой подход позволяет видеть индивидуальный прогресс, своевременно выявлять трудности и корректировать сопровождение.

Мониторинговая форма включает блок общей информации (дата, мастер, стажер, смена), что обеспечивает системность и прослеживаемость данных

Ключевая часть мониторинга – оценка характеристик процесса труда. Она строится по десятибалльной шкале и охватывает следующие параметры:

- объем рабочего времени, в течение которого участник был включен в деятельность (от 0% до 100%);
- объем выполненной работы относительно норматива (от 0% до 100%);
- качество выполненной работы;
- продуктивность взаимодействия с мастером;
- степень самостоятельности при подготовке и уборке рабочего места;
- степень самостоятельности при выполнении трудового задания;
- соблюдение правил техники безопасности;
- нарушения правил поведения (фиксируется наличие либо их отсутствие)

Особое внимание в системе уделено уровню самостоятельности. Шкала детально описывает характер помощи – от полной зависимости и множественных физических подсказок до полной самостоятельности. Это позволяет объективно отслеживать снижение объема поддержки и рост автономности участника

Таким образом, мониторинг выполняет несколько функций:

- диагностическую – выявляет текущий уровень включенности, самостоятельности и соблюдения правил;
- развивающую – позволяет отслеживать прогресс и корректировать индивидуальный маршрут;
- управленческую – обеспечивает основу для анализа эффективности работы мастерской;
- профилактическую – фиксирует риски, связанные с безопасностью и поведением.

Система мониторинга труда является инструментом регулярной, структурированной и объективированной оценки трудовой деятельности молодых людей с ментальными особенностями. Она позволяет перейти от субъективных впечатлений к измеряемым показателям, сохраняя при этом индивидуальный подход к каждому участнику.

Система оценки благополучия участников

Система оценки благополучия молодых людей, участвующих в инклюзивных мастерских, представляет собой многомерную модель, охватывающую ключевые сферы их жизни. Она разработана с учетом особенностей целевой группы и основана на принципе понятной и доступной самооценки. Такой подход позволяет фиксировать не только текущий уровень удовлетворенности, но и динамику изменений, происходящих в процессе участия в мастерской.

В основе модели – три взаимосвязанных блока: социально-эмоциональное, профессиональное и финансовое благополучие. Каждый из них отражает значимую сторону жизненного опыта участников и в совокупности формирует целостную картину качества их жизни.

1. Социально-эмоциональное благополучие

Данный блок оценивает степень социальной включенности, психологического комфорта и качества межличностных отношений.

Критерии оценки:

1.1. Социальные связи (друзья). Показывает динамику круга общения и уровень социальной интеграции. Индикатор – наличие положительной динамики (стало больше друзей), отсутствие изменений, отрицательная динамика.

1.2. Самочувствие. Отражает субъективную оценку физического и эмоционального состояния. Индикатор – улучшение, отсутствие изменений или ухудшение.

1.3. Отношения с коллегами (командные отношения). Оценивает уровень принятия, поддержки и комфорта в коллективе. Индикатор – удовлетворенность по шкале от 0 до 10.

1.4. Отношения с мастером. Характеризует качество наставнических и поддерживающих отношений. Индикатор – удовлетворенность по шкале от 0 до 10.

Значимость блока: социально-эмоциональное благополучие является фундаментом устойчивого участия молодых людей с ментальными особенностями в трудовой деятельности. Оно напрямую связано с мотивацией, уверенностью в себе, снижением социальной изоляции и формированием позитивной самооценки.

2. Профессиональное благополучие

Этот блок отражает субъективное ощущение успешности и осмысленности трудовой деятельности.

Критерии оценки:

2.1. Удовлетворенность мастерской. Характеризует общее восприятие мастерской как безопасной, понятной и значимой среды. Индикатор – оценка по шкале от 0 до 10.

2.2. Ощущение успешности в труде. Отражает чувство компетентности, полезности и уверенности в собственных навыках. Индикатор – субъективная оценка по шкале от 0 до 10.

Значимость блока: профессиональное благополучие формирует чувство взрослости, самостоятельности и ценности собственного вклада. Для молодых людей с ментальными особенностями это особенно важно, поскольку труд становится инструментом социальной идентичности и включенности.

3. Финансовое благополучие

Данный блок отражает экономическую составляющую самостоятельности и субъективную оценку вознаграждения за труд.

Критерии оценки:

3.1. Изменение финансового положения. Фиксирует влияние участия в мастерской на личный доход. Индикатор – положительная, нейтральная или отрицательная динамика.

3.2. Удовлетворенность заработком. Оценивает восприятие справедливости и значимости получаемого вознаграждения. Индикатор – оценка по шкале от 0 до 10.

Значимость блока: финансовое благополучие усиливает чувство самостоятельности и ответственности, способствует социальной интеграции и укрепляет мотивацию к трудовой деятельности.

Разработанная система критериев: охватывает ключевые сферы жизни участников; сочетает оценку динамики изменений и текущего состояния; основана на понятной и адаптированной самооценке; позволяет отслеживать устойчивые позитивные изменения; создает основу для анализа эффективности инклюзивных мастерских.

Люди, которые меняют друг друга: внутренняя жизнь мастерской

Сбор обратной связи дополняет объективную и субъективную оценку, превращая систему мониторинга в полноценный инструмент развития.

Если объективная оценка отвечает на вопрос «что сделано», субъективная – «как я себя чувствую», то обратная связь позволяет понять «что это для нас значит и что стоит изменить».

Именно сочетание измеримых показателей, самооценки и живого диалога обеспечивает устойчивость, гуманистичность и профессиональную зрелость трудовых мастерских «Обычное дело» для молодых людей с ментальными особенностями.

В феврале 2026 года было проведено онлайн-анкетирование мастеров трудовых мастерских, работающих с молодыми взрослыми с ментальными особенностями. В опросе приняли участие семь специалистов, ежедневно включенных в организацию производственных процессов, обучение трудовым операциям и поддержание рабочей среды.

Анкета включала открытые вопросы, предполагающие развернутые ответы и профессиональную рефлексию. Задача опроса состояла в том, чтобы зафиксировать «внутренний взгляд» мастеров на работу мастерских: что они считают предметом гордости, какие сильные стороны видят в своей практике, где сталкиваются с наибольшими трудностями, какие риски считают наиболее существенными, что, по их мнению, необходимо изменить для повышения устойчивости, а также какие личные компетенции требуют развития.

Полученные ответы позволяют рассмотреть мастерскую не только как пространство труда и обучения, но и как социальную среду, где одновременно развиваются участники и профессионально растут сами специалисты. Далее представлен аналитический обзор высказываний мастеров, структурированный по ключевым тематическим блокам анкеты.

Чем вы гордитесь?

В ответах мастеров на этот вопрос звучит не производственная статистика и не перечень достижений. В центре – люди. Гордость связана прежде всего с тем, как растут и меняются ребята.

Сотрудники говорят о трудолюбии, ответственности, стремлении пробовать и доводить дело до конца. О том, что участники не сидят без дела, готовы работать даже в отсутствие мастера, учатся критично относиться к собственному результату. За этими формулировками – не просто дисциплина, а формирование внутренней мотивации и уважения к своему труду.

Отдельной ценностью становится сплоченность. Ребята поддерживают друг друга, помогают, проявляют уважение – и к мастеру, и к товарищам. Мастерская описывается как пространство теплых отношений и взаимовыручки,

где человек не остается один на один со сложностью. Это уже не только место работы, но и сообщество.

Гордость вызывает и то, что здесь созданы реальные условия для освоения трудовых навыков. Участники учатся, пробуют, получают опыт, который может пригодиться им за пределами мастерской. Работа становится шагом к самостоятельности – к возможности зарабатывать, чувствовать себя нужными и способными.

В мастерской появляются друзья, возникает уверенность, формируется ощущение собственной значимости. Ребята делают то, что могут, настолько самостоятельно, насколько это возможно – и именно это «насколько возможно» становится мерой успеха.

Звучит и гордость за конкретный результат – за выращенные салаты, за сделанные изделия. Но даже здесь важнее не сам продукт, а путь к нему: процесс труда, включенность, совместные усилия.

В этих ответах мастерская предстает не просто как производственная площадка. Это пространство роста – медленного, иногда незаметного, но настоящего. Пространство, где ценится не скорость, а движение вперед, не идеальный результат, а человеческое усилие.

Три сильные стороны мастерской

Когда мастеров просят назвать три главные сильные стороны мастерской, в их ответах складывается ясная картина: устойчивость здесь держится на людях, на условиях работы и на возможности учиться.

Прежде всего – коллектив. В ответах звучат коллективизм, взаимовыручка, командная работа, позитивный настрой, любовь к делу. Важно не только то, что ребята работают вместе, но и то, как они это делают: поддерживают друг друга, не боятся новой работы, берут на себя ответственность. Постоянный состав участников создает ощущение стабильности, формирует внутреннюю культуру и доверие. Даже готовность выполнять монотонную работу воспринимается как показатель зрелости и уважения к общему делу.

Вторая опора – материальная и организационная база. Мастерская хорошо оборудована, удобно расположена, обеспечена необходимыми материалами. Это не второстепенная деталь, а принципиальное условие: участники работают на реальном оборудовании и создают реальные продукты. Такой формат придает труду вес и смысл, приближает процесс к профессиональной среде и усиливает ощущение значимости собственной работы.

Третья сильная сторона – образовательная составляющая. Мастерская – это не только место занятости, но и пространство обучения. Здесь есть понятные инструкции, продуманные процессы, возможность постепенно осваивать новые операции и расти в сложности задач. Звучат слова «обучение», «трудоустройство», «доверие» – и за ними стоит вера в то, что труд может стать шагом к более самостоятельной жизни.

В совокупности эти три направления – сплоченный коллектив, надежные условия работы и образовательная направленность – создают устойчивую модель мастерской. Это пространство, где поддержка сочетается с реальным

трудом, а ежедневная работа становится частью профессионального и личного развития.

Кто вас изменил и почему?

Ответы на этот вопрос звучат особенно живо. В них нет формальных формулировок – есть личный опыт и признание: в мастерской меняются не только ребята, но и сами мастера.

Один из специалистов подробно рассказывает о работе с одним молодым человеком. В начале взаимодействие давалось непросто: собственная эмоциональность и резкость сталкивались с его спокойствием и сдержанностью. Он принимал замечания без сопротивления, стремился исправиться, не отвечал эмоцией на эмоцию. Постепенно именно его уравновешенность стала точкой внутреннего пересмотра. Появилась осознанность, желание быть мягче, внимательнее, научиться слышать. Это изменение оказалось не профессиональным приемом, а личной трансформацией.

Другие мастера говорят иначе: их меняют не отдельные люди, а все ребята вместе. Работа заставляет пересматривать привычные ориентиры. Если раньше важны были скорость, аккуратность, план, то теперь на первый план выходит процесс, индивидуальный темп, ценность маленьких шагов. Приходится учиться терпению – и одновременно радоваться микропобедам. Искренние эмоции участников, их неподдельная радость от успеха постепенно меняют внутренний взгляд на результат и на саму работу.

Кто-то не может выделить одного человека – каждый вносит свой вклад. Упоминается увлеченность и желание работать отдельных ребят, которые вдохновляют. Но и здесь главное не уникальные способности, а внутренняя мотивация, искренний интерес к делу.

В некоторых ответах звучит важная мысль: изменила сама работа. Стремясь обучать, поддерживать, формировать навыки, мастера неожиданно начинают замечать собственные изменения – в терпении, гибкости, отношении к ошибкам, в способности принимать ограничения и видеть потенциал.

Эти ответы объединяет одно: изменения происходят в пространстве взаимности. Мастерская – не место одностороннего обучения, а среда, где люди влияют друг на друга. Здесь учатся не только участники, но и специалисты – учатся выдержке, уважению к иному темпу жизни, умению замечать и ценить малые, но настоящие шаги вперед.

Где сложнее всего в работе?

Ответы на этот вопрос звучат спокойно и без драматизма. Мастера не жалуются – они размышляют. За сдержанностью формулировок чувствуется понимание: сложности – естественная часть живой работы с людьми.

Одна из трудностей связана с организацией процесса. Поддерживать порядок и рабочий ритм особенно непросто в отсутствие мастера. Это говорит о высокой степени личной включенности специалистов: многое держится на их присутствии, внимании, способности направлять и удерживать структуру.

Другой уровень сложности – педагогический. Ментальные особенности участников требуют индивидуального темпа, повторений, гибкости в объяснениях и заданиях. Особенно трудно бывает подобрать «реальное дело»

для ребят с более выраженными ограничениями – такое, которое было бы и сильным, и значимым. Здесь возникает тонкий баланс между желанием видеть результат и уважением к реальным возможностям человека.

Отдельной темой звучит эмоциональная нагрузка. Ребята приходят в разном состоянии – уставшие, расстроенные, не готовые включаться в работу. В такие моменты мастеру нужно сохранять равновесие, поддерживать, принимать. Это требует внутренней устойчивости, терпения и способности не поддаваться собственным эмоциям. Иногда приходится смириться с тем, что не все можно изменить, и учиться радоваться тому, что уже есть.

Кто-то упоминает стрессовые ситуации – кратко, но весомо. Работа сопряжена с высокой степенью ответственности и включенности, а значит, неизбежно требует эмоциональных ресурсов.

И все же один из ответов звучит неожиданно: «Такого нет». Возможно, это знак профессиональной адаптации. А может – свидетельство того, что трудности воспринимаются как естественная часть пути.

В целом становится ясно: сложнее всего не техника и не оборудование. Сложнее всего – человеческий фактор. Работа требует гибкости, выдержки, умения быть рядом и одновременно удерживать структуру. Это постоянная внутренняя работа – над процессом и над собой.

Зоны риска и слабости

Говоря о рисках, мастера остаются предельно реалистичными. В их ответах нет тревожности – есть трезвое понимание уязвимых мест, без которых не обходится ни одна живая система.

Прежде всего звучит кадровая и организационная нагрузка. Частое отсутствие мастера, слабая поддержка со стороны равных наставников, расширение зон ответственности, рост числа площадок – все это увеличивает давление на одного специалиста. Малочисленность команды делает мастерскую особенно чувствительной: болезнь сотрудника или его временное отсутствие сразу отражаются на общем ритме. Устойчивость здесь во многом держится на конкретных людях, а значит, система остается зависимой от их ресурса.

Второй блок рисков связан с производством. Освоение технологий требует времени, аккуратности и постоянства качества. Ошибки не всегда можно исправить – особенно в тех видах деятельности, где один неверный шаг делает изделие непригодным. При особенностях участников это усиливает напряжение между желанием обеспечить стабильный результат и реальными возможностями процесса. Риск брака – это не только производственная проблема, но и потенциальный удар по репутации.

Отдельной темой звучит безопасность. Работа с оборудованием, соблюдение техники безопасности, использование мощных средств – все это требует постоянного контроля. Повторяемость этой темы в ответах говорит о том, что безопасность воспринимается как зона повышенной ответственности и одновременно как постоянный источник тревоги.

Серьезным вызовом остается экономическая устойчивость. Узкий рынок сбыта, высокая себестоимость ручного труда, более низкая скорость производства по сравнению с массовым рынком создают напряжение.

Особенно сложно объяснить покупателю, почему простая на вид вещь стоит дороже. Здесь сталкиваются две логики – рыночная и социальная, и их согласование требует дополнительных усилий.

Наконец, мастера упоминают психоэмоциональное состояние ребят. Настроение, усталость, индивидуальные особенности могут влиять и на производственный процесс, и на безопасность, и на общий рабочий ритм. Это делает мастерскую живым, но не всегда предсказуемым пространством.

В целом риски можно свести к пяти направлениям: кадровая перегрузка, производственные ограничения качества, вопросы безопасности, экономическая устойчивость и эмоциональная нестабильность участников. Эти зоны не выглядят критическими, но требуют постоянного внимания. Устойчивость мастерской оказывается не статичным состоянием, а процессом – ежедневной работой по удержанию баланса между миссией, людьми и реальностью.

Что нужно изменить для устойчивости?

Ответы на этот вопрос звучат спокойно и взвешенно. В них нет стремления к резким реформам – скорее ощущение, что мастерская уже стоит на прочном основании, но нуждается в укреплении внутренних опор.

Прежде всего мастера говорят о кадровой поддержке. Назначение эффективных равных наставников, появление мастеров на дополнительных площадках – это не про расширение штата ради формальности, а про перераспределение ответственности. Когда между руководителем и участниками появляется промежуточное звено, снижается нагрузка на одного человека и усиливается автономность процесса. Устойчивость в этом случае понимается как способность системы работать не только за счет личного ресурса мастера.

Второе направление связано с методической базой. Звучит идея создания профессиональной «библиотечки» – по психологии, по выполнению производственных операций. За этим стоит потребность в систематизации опыта, в опоре на знания, а не только на интуицию. Это шаг от ремесленного подхода к более осознанной, структурированной практике.

Отдельно отмечается важность распределения ролей внутри самой мастерской. Когда ребята осваивают определенные функции и закрепляются в них, процесс становится более предсказуемым. Появляется ответственность, устойчивый ритм, понятная структура. Ролевая определенность снижает хаотичность и укрепляет дисциплину без давления.

При этом часть мастеров считает, что менять ничего не нужно. В этих словах звучит важная позиция: эффективность – не в том, чтобы требовать одинаковой производительности от всех, а в умении удерживать баланс. Баланс между планом и возможностями, между результатом и поддержкой, между задачей и человеком.

В целом в ответах чувствуется не запрос на перестройку, а на укрепление существующей модели. Мастерская воспринимается как живой организм, которому нужны не радикальные изменения, а бережное усиление – через

наставничество, методическую опору и более четкую организацию внутренней структуры.

Личные зоны роста сотрудников

Размышляя о собственных зонах роста, мастера говорят о себе честно и без оправданий. В их ответах чувствуется зрелость: развитие воспринимается не как формальное требование, а как естественная часть профессии.

На первый план выходит эмоциональная устойчивость. Звучат слова о необходимости большей выдержки, терпения, сдержанности, умения управлять своими реакциями. Работа требует постоянной включенности – а значит, и умения не «сгорать», сохранять равновесие, оставаться поддержкой даже в сложные моменты. Это не абстрактное качество, а ежедневная внутренняя работа.

Второе направление – рефлексия и коммуникация. Мастера говорят о важности анализа собственных действий, о потребности в обратной связи, об интересе к профессиональной оценке своей работы. Звучит стремление глубже понимать ребят, точнее видеть, чего им не хватает, как можно усилить их возможности. За этим стоит желание быть не просто исполнителем функций, а осознанным педагогом.

Третья зона роста связана с профессиональным развитием. Повышение квалификации, дополнительное образование, управленческие навыки, лучшее понимание производственных процессов – все это воспринимается как естественный шаг вперед. Для некоторых сама работа в мастерской становится постоянной школой: «вся моя работа – зона роста». Эта формулировка отражает динамичность среды, в которой невозможно остановиться.

Отдельно звучит тема адаптивности – готовности учиться новому, меняться, подстраиваться под ситуацию. В работе с людьми с ментальными особенностями гибкость становится ключевым качеством, без которого невозможно двигаться дальше.

В целом ответы показывают, что мастера видят точку развития прежде всего в себе. Они не перекалывают ответственность на обстоятельства, а стремятся усиливать собственные компетенции. Это говорит о сформированной культуре профессионального саморазвития – и, возможно, именно она является одной из главных опор устойчивости мастерской.

Почему мы проводим опросы?

Ответы мастеров показывают не только состояние конкретных мастерских, но и саму ценность подобной рефлексии. Вопросы о гордости, трудностях, рисках, зонах роста выводят специалистов из повседневной рутины и позволяют увидеть свою работу целостно – как систему, как живой процесс, как пространство взаимного влияния.

Польза таких вопросов заключается прежде всего в структурировании опыта. То, что в ежедневной практике воспринимается как «само собой разумеющееся», в формате осмысленного ответа превращается в выявленные сильные стороны, осознанные риски и точки развития. Это помогает мастерской увидеть собственные опоры и уязвимости до того, как они перерастут в кризис.

Для других мастерских подобные результаты могут служить ориентиром и зеркалом. Они показывают, что ключевые вызовы во многом типичны: кадровая нагрузка, эмоциональное выгорание, поиск баланса между качеством и возможностями участников, вопросы устойчивости и рынка. Осознание того, что эти трудности не уникальны, снижает ощущение изолированности и открывает пространство для профессионального обмена.

Кроме того, ответы демонстрируют, что устойчивость мастерской строится не только на оборудовании или финансировании, но прежде всего на людях – на их готовности учиться, меняться, рефлексировать. Именно культура внутреннего анализа становится ресурсом развития.

Процессный подход

Целью нашей организации является повышение качества жизни людей с ментальными особенностями через трудоустройство и социальную адаптацию. Организация мастерских, где молодые люди смогут полноценно работать, как раз и позволяет достичь этой цели. Продукт, сделанный руками ребят и свободно продающийся на маркетплейсе является объективным критерием признания полезности их для общества. К тому же, если мастерская работает с прибылью, то это дополнительный источник финансирования благотворительных программ в организации.

Но как организовать работу такой мастерской? Как понять, что производить? Производить то, что можем продать или продавать то, что можем производить? Перед руководителем мастерской всегда стоит неявный, но жесткий выбор между двумя управленческими парадигмами: продуктовый и процессный подход.

Продуктовый подход ставит во главу угла результат на выходе: объем выпуска, себестоимость, прибыль. Главный вопрос: «Что мы сделали?». Такой подход хорошо работает в коммерческих продуктовых компаниях. Но в нашем случае продуктовый подход приводит к выгоранию команды, которая вечно «доделывает» за подопечными, что, в конечном итоге, уводит от достижения первоначальной цели.

Процессный подход фокусируется на том, не «Что?» а «Как мы делаем?». Такой подход позволяет создать предсказуемую среду. А для ребят с ментальными особенностями предсказуемость (ритуалы, понятные алгоритмы) критически важна: она снимает базовую тревогу и делает обучение возможным. Позволяет тиражировать опыт. Именно этот подход для организации работы мы выбрали для наших мастерских.

Почему процессный подход выигрывает в мастерских

Давайте разберем три аргумента в пользу процессного подхода, которые перевешивают сиюминутную выгоду от «валового продукта».

1. Антропологический аргумент (снижение тревоги)

Наши подопечные часто не могут удерживать многозадачность и абстрактные цели. «Сделать кружку, чтобы заработать деньги на поездку» – это слишком сложно и эфемерно. А вот «раскатать глину ровным пластом» – понятно и выполнимо.

Процесс – это ритуал. Повторяющиеся действия создают нейронные связи и снижают уровень тревоги и стресса. Когда среда предсказуема (сначала мы моем руки, потом надеваем фартуки, потом раскатываем глину), количество срывов и отказов от работы резко падает. Процесс здесь выступает терапевтическим инструментом.

2. Экономический аргумент (парадокс брака)

На обычном производстве брак – это враг. Потери материала, времени и денег. В социальной мастерской отношение к браку должно быть иным.

При процессном подходе брак – это диагностический материал. Кривая кружка или кривой шов – это не повод для штрафа или выбрасывания в утиль. Это точка роста компетенции.

Мы не прячем брак в мусорку, мы анализируем: на каком этапе процесса у сотрудника «сбойнула» программа? Он не понял инструкцию? Устал? Разнервничался? Брак становится обратной связью, позволяющей скорректировать процесс обучения, а не наказать за результат.

3. Управленческий аргумент (незаменимость сотрудников)

Продуктовый подход требует гения-мастера. Того самого «золотые руки», который любой ценой сделает красиво, доделает, переделает, исправит. Такой мастер быстро выгорает, а если уходит – производство останавливается.

Процессный подход позволяет нанимать людей без специального образования. Педагогов, вчерашних студентов, заботливых мам. Нам не нужен гончар–виртуоз. Нам нужен человек, способный обучить другого четкому алгоритму: «раз–два–три». Процессы демократизируют управление и делают команду взаимозаменяемой.

Как построить процессную мастерскую (практикум)

Как же выглядит внедрение процессного подхода «на земле»?

1. Декомпозиция продукта до атома

Сложное изделие страшит новичка. Наша задача – разбить его на элементарные операции.

Неверно: задание «сделать свечу».

Верно: 1) вставить фитиль в держатель, 2) закрепить фитиль на дне формы, 3) залить первый слой воска.

Каждая операция – это отдельный освоенный навык, за который можно похвалить. Это создает ситуацию успеха на каждом шаге.

2. Карта компетенций и технологическая карта

Технологическая карта описывает продукт, используемые материалы и процесс(технологию) изготовления, этапы и операции.

Карта навыков(компетенций) описывает необходимый набор навыков и уровень их владения, необходимый для выполнения операций, описанных в тех. карте продукта.

Мастер формирует карту навыков для каждого участника в соответствии с производственным процессом и проводит обучение трудовым навыкам. Отдел обучения формирует индивидуальную программу обучения функциональным навыкам, необходимым для успешного освоения трудовых навыков из индивидуальной карты навыков. Также при возникновении трудностей в

освоении трудовых навыков отдел обучения помогает выявить причину и подобрать соответствующий функциональный навык или группу навыков и включает их в индивидуальную программу обучения. Таким образом рождается синергия между производственным процессом и процессом обучения. Обучение функциональным навыкам проходит с использованием специальных тренажеров. Тренажеры также могут быть использованы для обучения трудовым навыкам как дополнительный инструмент.

3. Буферные зоны или «склад полуфабрикатов»

Главный враг процесса – разный темп. Один лепит быстро, другой медленно. Если мы выстроим конвейер, «медленный» участок остановит всю работу.

Решение – буферные зоны. Если подопечный сегодня медленно раскатывает пласти, он делает только это, складывая заготовки на промежуточный стеллаж. На следующий день другой работник (или он же, но в хорошем темпе) берет эти заготовки и штампует из них детали. Склад полуфабрикатов сглаживает разницу в скоростях.

Проектирование процессов

Проектировать процессы удобнее всего «сверху вниз». Вначале выделяем «основные» или «сквозные» процессы. Такие процессы демонстрируют суть работы всей организации в целом. Например, процесс «Маршрут участника» описывает весь путь участника в рамках организации от первого знакомства («День открытых дверей») до полноценного «Трудоустройства» в мастерской. Далее выделяют основные этапы в этом процессе – декомпозиция на более мелкие, связанные между собой, процессы. Очень важно четко определить границы процесса, «входные» и «выходные» параметры, «роли» и точки контроля.

«Вход» и «Выход». Для процесса «День открытых дверей» в «Маршруте участника» стартовым событием будет регистрация гостей на сайте, их желание прийти и познакомиться с мастерскими. На выходе процесса мы получаем обратную связь в виде анкеты и потенциально заинтересованных участников в «Пробном дне». А это следующий этап и стартует он с момента регистрации участника на «Пробный день». Ниже в таблице представлена выдержка из Реестра процессов.

Из реестра процессов

| ID процесса | Название процесса | Входы процесса | Выходы процесса | Владелец процесса (Ответственный) |
|---------------------------|------------------------|---|---|-----------------------------------|
| Группа: Основные процессы | | | | |
| 1.0 | Маршрут участника | | | |
| 1.1 | От ДОД до пробного дня | 1. Интерес к организации (выход процесса “Внешние коммуникации”) – информация о | 1. Список участников и аналитика (статистика). 2. Гости, заинтересованные в пробном дне. | Главный администратор |

| | | | | |
|-----|---------------------------------------|--|---|-----------------------|
| | | <p>деятельности организации.</p> <p>2. Утвержденный план / календарь мероприятий</p> | <p>3. Обратная связь (аналитика анкет).</p> <p>4. Позитивный имидж организации (качественная метрика).</p> | |
| 1.2 | От пробного дня к трудовым пробам | <p>1. Участники, заинтересованные в пробном дне (выход процесса “1.1 От ДОД до пробного дня”) – информация о деятельности организации.</p> <p>2. Утвержденный план / календарь мероприятий / расписание работы мастеров и мастерских</p> <p>3. Календарь должен содержать заранее определенные дни нахождения (план) Координатора на площадке</p> <p>4. Индивидуальные требования мастерских (например, предварительное анкетирование для IT является таким пробным днем). При этом сам процесс не меняется, меняется “форма”.</p> | <p>1. Список участников и аналитика (статистика).</p> <p>2. Участники, которым сделали предложение о продолжении (трудовых пробах).</p> <p>3. Информирование о решении как самого участника, так и его родителей/опекунов.</p> | Главный администратор |
| 1.3 | От трудовых проб к учебной стажировке | <p>1. Участники, заинтересованные в трудовых пробах (выход процесса “1.2 От пробного дня к трудовым пробам”).</p> <p>2. Утвержденный план / календарь мероприятий / расписание работы мастеров и мастерских</p> <p>3. Индивидуальные требования мастерских</p> | <p>1. Список участников и аналитика (статистика).</p> <p>2. Участники, которым сделали предложение о продолжении (учебная стажировка).</p> <p>3. Информирование о решении как самого участника, так и его родителей/опекунов.</p> | Главный администратор |

| | | | | |
|-----|---|--|---|-----------------------|
| 1.4 | От учебной к производственной стажировке | <ol style="list-style-type: none"> 1. Участники, заинтересованные в учебной стажировке (выход процесса “1.3 От трудовых проб к учебной стажировке”). 2. Утвержденный план / календарь мероприятий / расписание работы мастеров и мастерских 3. Индивидуальные требования мастерских | <ol style="list-style-type: none"> 1. Список участников и аналитика (статистика). 2. Участники, которым сделали предложение о продолжении (производственная стажировка). 3. Информирование о решении как самого участника, так и его родителей/опекунов. 4. Статистика для отчетов (например, для грантов) формируется методистом по запросу. | Главный администратор |
| 1.5 | От производственной стажировки до трудоустройства | <ol style="list-style-type: none"> 1. Объективные критерии (чек-лист) для оценки и ранжирования кандидатов в базе, чтобы минимизировать субъективный фактор («нравится/не нравится»). 2. Участники, заинтересованные в производственной стажировке (выход процесса “1.4 От учебной к производственной стажировке”). 3. Утвержденный план / календарь мероприятий / расписание работы мастеров и мастерских 4. Индивидуальные требования мастерских (например, IT). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Список участников и аналитика (статистика). 2. Участники, которым сделали предложение о продолжении (производственная стажировка). 3. Информирование о решении как самого участника, так и его родителей/опекунов. 4. Статистика для отчетов (например, для грантов) формируется методистом по запросу. | Главный администратор |
| 1.6 | От трудоустройства до увольнения | <ol style="list-style-type: none"> 1. Участники (база кандидатов с рейтингом), заинтересованные в трудоустройстве (выход процесса “1.5 От производственной стажировки до | <ol style="list-style-type: none"> 1. Список участников и аналитика (статистика). 2. Участники, которым сделали предложение о трудоустройстве. 3. Информирование о | Главный администратор |

| | | | | |
|---------------------------------|---|--|---|------------------------------|
| | | <p>трудоустройства”).</p> <p>2. Утвержденный план / календарь мероприятий / расписание работы мастеров и мастерских</p> <p>3. Индивидуальные требования мастерских (например, ИТ).</p> | <p>решении как самого участника, так и его родителей/опекунов.</p> <p>4. Статистика для отчетов (например, для грантов) формируется методистом по запросу.</p> | |
| Группа: Поддерживающие процессы | | | | |
| 6.0 | Обучение | | | |
| 6.1 | Начало образовательного сопровождения | 1. Участник подписывает заявление на учебную стажировку (процесс 1.4). | <p>1. Экспертная оценка функционального уровня участника (низкий/средний/высокий)</p> <p>2. Функциональные пробы (диагностика навыков)</p> <p>3. Обратная связь от мастера.</p> <p>4. Обратная связь от методиста по результатам беседы с родителями/опекунами.</p> | Руководитель отдела обучения |
| 6.2 | Формирование индивидуальной образовательной программы | <p>1. Результаты диагностики, бесед, экспертная оценка уровня. (процесс 6.1)</p> <p>2. Реестр навыков (процесс 6.4)</p> | <p>1. Индивидуальная образовательная программа</p> <p>2. Индивидуальная карта навыков</p> | Руководитель отдела обучения |
| 6.3 | Образовательный цикл (обучение и аттестация) | 1. Индивидуальная образовательная программа (процесс 6.2) | <p>1. Аттестация</p> <p>2. Индивидуальная карта навыков</p> | Руководитель отдела обучения |
| 6.4 | Формирование реестра навыков | <p>1. Индивидуальная карта навыков (процесс 6.2)</p> <p>2. Индивидуальная образовательная программа (процесс 6.2)</p> | 3. Реестр навыков | Руководитель отдела обучения |
| 6.5 | Разработка и поддержка тренажеров | 1. Реестр навыков | 1. Реестр тренажеров | Руководитель отдела обучения |

Ролевая модель. Все участники процесса должны хорошо понимать кто за что отвечает и какие операции в рамках процесса выполняет. Это ключевой момент в успешности построения процесса. Роль не связана с конкретным человеком или должностью. Это самостоятельная сущность и должна быть уникальной в рамках данного процесса. При назначении сотрудников на роли нужно руководствоваться принципом разделения обязанностей и следить, чтобы ответственной за ту или иную задачу в процессе была только одна роль. В этом может помочь Матрица распределения ответственности (RACI).

Точки контроля. Контроль результата на выходе позволяет только реагировать на уже произошедшие инциденты. Мы, конечно, сможем разобраться почему получился брак или нарушились сроки и внести правки в процесс для устранения причины в будущем. Но более эффективным будет иметь возможность предотвратить получение бракованной продукции или нарушение сроков. Поможет это сделать добавление дополнительных точек контроля на этапах процесса, которые смогут просигнализировать о появлении проблемы до ее влияния на конечный результат. Здесь нужно отметить, что контроль каждого шага – другая крайность, которая также влияет отрицательно на эффективность.

Процессы VS креатив. Жизнь после внедрения

Описание процессов и внедрение процессного подхода не является самоцелью. В противном случае это с большой долей вероятности превратится в бюрократию и бесконечное написание инструкций.

Процессный подход должен стать основой развития и движения вперед. Процесс живая сущность и именно к ней в полной мере применим цикл постоянного совершенствования PDCA (Plan–Do–Check–Act). Описанный процесс намного легче и эффективнее автоматизировать, чем просто какие-то отдельные функции или операции. Автоматизация в свою очередь высвобождает ценные человеческие ресурсы для творческих задач.

Таким образом, продуктовый подход превращает мастерскую в цех. Процессный подход превращает ее в Школу.

В цехе станки гудят, дымят трубы, и на выходе падают ящики с товаром. В школе учат. Да, в школе тоже могут быть мастерские, где делают лучшие табуретки в районе. Но смысл существования этих табуреток – не заполнить склад, а научить ребенка держать инструмент.

Мы – не фабрика по производству блокнотов или керамических мисок. Мы – фабрика по производству самостоятельности. А блокноты и миски – просто упаковка, в которую мы эту самостоятельность упаковываем и дарим миру. И чтобы производить самостоятельность серийно, нужны не только талантливые мастера, но и надежные, предсказуемые процессы.

Социально-экономическая модель мастерских «Обычное дело»

В АНО «Ресурсный центр помощи людям с ментальными особенностями «Обычное дело» в настоящее время трансформируется финансовая модель. За счет финансовой аналитики приоритизируются источники финансирования. Сбалансированная с точки зрения затрат и имеющихся компетенций на

привлечение ресурсов финансовая модель должна обеспечивать максимально возможную устойчивость и позволять развиваться организации с точки зрения масштабирования и тиражирования опыта.

В настоящее время основные источники финансирования:

- доход по соглашениям с бизнес-партнерами по альтернативному закрытию квот на трудоустройство людей с инвалидностью 60%;
- доход от грантовой поддержки – 30%;
- приносящая доход деятельность, благотворительные пожертвования – 10%.

За счет имущественной поддержки в виде двух помещений по договору о безвозмездном использовании, продуктовой поддержки, благотворительной передачи канцтоваров удается существенно сокращать расходы.

Организация осуществляет отдельный учет доходов и расходов по всем грантовым средствам. В основном грантовые средства направляются на развитие деятельности, внедрение инноваций. Грантовые средства позволяют покрывать потребности на приобретение оборудования, большую часть расходных материалов для работы мастерских, привлечение внешних экспертов, частично покрывать заработную плату специалистов по методической и информационной работе.

За счет дохода по соглашениям об альтернативном квотировании организация финансирует оплату труда почти 100 людей с инвалидностью, а также оплату труда мастеров, бухгалтера, которые сопровождают молодых взрослых с ментальными особенностями в мастерских и осуществляют кадрово-бухгалтерское сопровождение. Данный источник дохода позволяет добиваться устойчивости в финансировании практики – это своего рода финансовая основа для реализации практики.

Косвенные расходы: оплата маркетинговых расходов, частичная оплата информационных сервисов, реклама, частичная оплата обучения специалистов, оформление нематериальных активов, срочные ремонтные расходы осуществляются за счет приносящей доход деятельности и благотворительных пожертвований, доля которых пока не велика в общей структуре доходов.

Возможность реализации пятиступенчатой программы, с тем числом включающей несколько этапов сопровождения до трудоустройства по механизму альтернативного квотирования осуществляется за счет грантовых средств, но в настоящее время организация вошла в реестр поставщиков социальных услуг и на данную деятельность, а также на сопровождение ребят в рамках социальной занятости планируется получение субсидий от Департамента труда и социальной защиты населения г. Москвы.

Осуществление образовательной поддержки в труде осуществляется в основном за счет грантовых средств, а также расходы сокращаются за счет активной работы с вузами, привлечения студентов-практикантов к проведению оценочных процедур и сопровождения на занятиях.

Организация культурно-досуговых мероприятий в рамках программы «Развивающий досуг» осуществляется за счет грантовых средств, а также

большого количества льгот для людей с инвалидностью при посещении музеев, театров и других культурных институций.

Экономика мастерских «Обычное дело» обсуждается с командой мастеров, а также с внешними коммуникациями для того, чтобы у специалистов было понимание об источниках доходов, из которых складывается оплата труда, а также эффективно выстраивалась коммуникация со стейкхолдерами в зависимости от их влияния на финансовую модель организации.

Гамзаева Айшат Амедабадиевна
председатель ДРОО «Жизнь без слез»
г. Махачкала

МАСТЕРСКИЕ ДРОО «ЖИЗНЬ БЕЗ СЛЕЗ»

У нас есть два отделения мастерских: отделение «Самостоятельная жизнь» и ремесленная «Особые мастера».

Организация «Жизнь без слез» 20 лет обучает детей и подростков с ментальными и физическими нарушениями развития. В какой-то момент мы поняли, что нашим воспитанникам, получившим базовые академические знания и навыки самообслуживания, скучно в классах. Так и пришла идея открыть мастерские, где ребята смогут осваивать новые и востребованные навыки. Кроме того, у нас всегда были уроки труда, где воспитанники мастерили различные предметы. Мы увидели огромный потенциал во многих детях и решили его реализовать.

В январе 2022 года открылось отделение мастерских «Самостоятельная жизнь». Оно находится на 4 этаже специализированного дневного центра ДРОО «Жизнь без слез». Отделение посещают 40 воспитанников ДРОО «Жизнь без слез» старше 16 лет. Всего 6 мастерских: керамика, швейное дело, деревообработка, керамика Гжель, свечное дело, компьютерная грамотность.

В мастерских ДРОО «Жизнь без слез» трудовая сопровождаемая деятельность. Недавно мы подписали трудовой договор с 10 воспитанниками, они работают в ремесленной «Особые мастера» и будут получать заработную плату. Трудоустроенные подростки работают в сопровождении специалистов – инструкторов по производственному обучению.

Ремесленная «Особые мастера» открыта в июле 2025 года при поддержке фонда президентских грантов. Главное отличие ремесленной от отделения «Самостоятельная жизнь» в том, что ремесленная разделена на зоны мастерских и лавки. Зона мастерских включает швейное дело, керамику и полиграфию. В зоне лавки размещены стеллажи с готовой продукцией, где каждый желающий может приобрести изделия. Ремесленная находится в

центре города и ориентирована в большей степени на туристов, которым интересны изделия с этническими составляющими.

Наши мастерские посещают воспитанники старше 16 лет со следующими диагнозами: ДЦП, РАС, умственная отсталость, синдром Дауна. Для того чтобы попасть в мастерские, ребята должны получить базовые академические знания. Есть у нас и подростки, которые пришли к нам недавно и были сразу зачислены в мастерские, потому что они имели необходимые навыки самообслуживания. Для нас определяющими являются ожидания самих воспитанников, педагогов и родителей. В основном родители хотят, чтобы их дети после нескольких лет работы в мастерских трудоустроились. И для нас самих это огромное достижение, когда воспитанники официально работают и их изделия востребованы.

В отделении «Самостоятельная жизнь» одновременно могут работать 40 человек, их распределяют по 6 мастерским. Работают они здесь 5 раз в неделю, с 9:00 до 15:30. В ремесленной «Особые мастера» работают 20 воспитанников группами по 10 человек 5 раз в неделю с 9:00 до 17:00.

Основные решения принимаются руководителем организации при активном участии специалистов и родителей. Участники с инвалидностью могут принимать решения, какие изделия они будут изготавливать. Также мы прислушиваемся к ребятам, когда составляем расписание. У нас есть подростки, которые не любят работать с глиной или те, кто только хочет посещать занятия по деревообработке. Это все учитывается при планировании работы.

Для того чтобы работники с инвалидностью максимально включались в производственные и управленческие процессы, нужно создать комфортные условия. Для производственных процессов нужно создать комфортную среду – оборудование и мебель соответствуют нормам безопасности и настроены так, чтобы ребята могли самостоятельно на них работать. Для управленческих процессов – наладить контакт с подростками, чтобы они доверяли и не боялись проявлять инициативу.

В мастерских ДРОО «Жизнь без слез» работают педагог-дефектолог, социальные педагоги, воспитатели, инструкторы по производственному обучению, методист, PR-менеджер.

Педагог-дефектолог отвечает за общую организацию работы – распределяет воспитанников по мастерским, следит за посещаемостью. Социальные педагоги взаимодействуют с родителями, обеспечивают взаимодействие родителей с психологом при необходимости. Методист пишет индивидуальные программы работы для каждого подростка, составляет календарные планы, организует досуг. Инструкторы по производственному обучению сопровождают ребят непосредственно в мастерских. PR-менеджер отвечает за фото- и видеосъемку, организует мероприятия, мастер-классы, обеспечивает связь с общественностью.

При выборе сотрудников мы в первую очередь смотрим на то, как они взаимодействуют с детьми, уровень их вовлеченности в рабочий процесс. Для нас очень важно, чтобы работники верили в наших ребят, а не просто работали. Мы уже давно перешли от состояния «просто завлечь детей» до полноценного

производства изделий ручной работы. Конечно, постоянная включенность в рабочие процессы ведет к эмоциональному выгоранию. Чтобы его избежать, мы предоставляем нашим сотрудникам бесплатную психологическую помощь, а также организуем для них досуг.

Рабочий процесс в мастерских начинается с методиста. Методист пишет программы для каждого подростка, учитывая его способности и предпочтения. Индивидуальные программы составляются методистом совместно с педагогом-дефектологом, а календарный план – совместно с инструкторами по производственному обучению. Задачи для ребят ставятся в зависимости от нескольких факторов: индивидуальная программа, календарный план и активные заказы. Заказы обычно принимает PR-менеджер и передает их в соответствующие мастерские, где инструкторы разделяют заказ на простые действия и распределяют их между подростками.

Мотивацию мы поддерживаем благодаря поощрениям – словесным, материальным (зарплата, подарки), походам в кино, театры и другие общественные места. Также ребят очень мотивирует обратная связь заказчиков.

Иногда бывает нелегко поддерживать спокойную и дружелюбную атмосферу в коллективе. У ребят бывают срывы, агрессия. Мы стараемся заблаговременно позаботиться об этом – социальные педагоги постоянно на связи с родителями и сообщают им об изменениях в поведении подростков. В штате есть психолог, готовый прийти на помощь. Если мы видим, что воспитанник напряжен и не готов сегодня работать, мы позволяем ему отдыхать. Для этого у нас есть комнаты отдыха с мягкой мебелью и телевизором, где ребята могут перевести дух и отвлечься.

Рабочие места в мастерских адаптированы соответствующим образом – удобные стулья и столы под рост работников, в свободном доступе только безопасное оборудование, остальная техника установлена в отдельных комнатах под замком.

Решение о том, будет ли воспитанник после 16 лет работать в мастерских, принимается комиссией. Комиссия состоит из руководителя, завучей, психолога и педагога. Часть воспитанников переходит в отделение сопровождаемой дневной занятости – учебную квартиру. Там они учатся самостоятельной жизни под наблюдением специалистов. На учебной квартире так же есть минимастерские (швейная, полиграфия, бисер), но производство там не такое масштабное, как в основных мастерских организации.

Семьи воспитанников – это ресурс и в то же время дополнительная целевая группа, с которой нужно работать. За 20 лет работы мы выстроили негласную модель работы с родителями – баланс, который позволяет родителю участвовать в учебном и рабочем процессе своего ребенка в нужной мере. Сложно постоянно придерживаться одной модели поведения, ведь многое зависит от ситуации. Конфликты возникают, если ожидания родителей не совпадают с реальными возможностями детей. Поэтому мы регулярно собираем родителей для обсуждения вопросов. На таких встречах присутствует психолог. Мы видим положительные изменения в семьях – родители позволяют детям

быть более самостоятельными, налаживается атмосфера дома, у мам появляется больше свободного времени для себя и других домочадцев.

Продвижение продукции происходит в основном через социальные сети. Мы и дальше планируем развивать этот инструмент. Кроме того, мы часто участвуем в городских выставках. У продукции есть отличительные знаки – тиснение на керамических изделиях, бирки на швейной продукции, QR-коды на полиграфии.

Дизайном продукции занимается PR-менеджер и мастера. Обычно перед каждой выставкой или в начале каждого сезона PR-менеджер предоставляет каждой мастерской каталог – техническое задание. В этом каталоге размещены фотографии изделий-референсов. Дизайн изделий очень важен для нас. Ведь он отражает настроение и тематику выставки. Сейчас мы готовимся к выставке на 8 марта. Особенно активно работает швейная мастерская. Основная концепция будущей выставки – «Цветы, которые не вянут». Мы представим тюльпаны из текстиля, которые будут радовать получателей очень долго и не завянут.

Коллаборации – это еще один мощный инструмент для развития мастерской. Мы планируем провести коллаборацию с творческой мастерской и приурочить ее ко 2 апреля – Всемирному дню распространения информации о проблеме аутизма.

У нас есть постоянные партнеры, которые поддерживают нас несколько лет. Есть и краткосрочные партнерства. Мы стараемся напоминать о себе нашим спонсорам. Сейчас мы готовим рассылку индивидуальных подарков для наших спонсоров к празднику. Тем самым мы благодарим наших партнеров и напоминаем о себе.

Гаук Анастасия Викторовна
директор БФ «Дорога милосердия»
г. Москва

ПРАКТИКИ, РЕАЛИЗУЕМЫЕ В ТВОРЧЕСКОЙ МАСТЕРСКОЙ БФ «ДОРОГА МИЛОСЕРДИЯ»

Творческие мастерские в БФ «Дорога милосердия» для проекта «Дом особенных людей» были созданы с целью подготовки молодых людей с расстройством аутистического спектра (РАС) и другими ментальными нарушениями к самостоятельной жизни, сопровождаемому проживанию или максимально возможной самостоятельности и адаптации в обществе.

Задачи мастерской

1. Формирование и закрепление трудовых навыков с помощью работы с глиной.

2. Формирование и закрепление трудовых навыков с помощью работы с текстилем.
3. Развить мотивацию к труду (заинтересованность).
4. Развить личностные качества подопечных.
5. Развить и укрепить их коммуникативные навыки.

Занятия в творческих мастерских построены от простого к сложному через знакомство, повторение, освоение, закрепление работы с глиной и тканями разными инструментами на основе технологических операций по изготовлению изделий. В мастерской нет стандартной программы обучения людей с ментальными нарушениями и последовательности решения той или иной коррекционной задачи. Работа строится индивидуально, с учетом особенностей каждого подопечного.

В мастерских развиваются разные виды деятельности: работа с текстилем способом штампования тканей или определенного изделия (салфетки, шопперы и т.д.) и работа с глиной – лепка изделий, покрытие глазурью, роспись. По технике безопасности обжигом глиняных изделий в специальной печи занимается только мастер – руководитель мастерской. В мастерской занимаются подопечные Фонда, возраст которых от 20 до 37 лет, всего 9 человек. Два человека в силу своих особенностей не могут ничего делать в мастерской, с ними занимаются тьюторы по индивидуальной замещающей программе. Занятия индивидуальные или группой в 2 человека. Знакомство с каждым видом деятельности мастерской начинается с тактильного контакта с готовыми изделиями, полуфабрикатами, материалами и т.д. С каждым подопечным находится волонтер, который помогает выполнить задание мастера. У ребят первая группа инвалидности и основная часть лишена дееспособности, поэтому большинство заданий выполняется «рука в руке». Волонтер, помогая подопечному, проговаривает, что они делают, говорит порядок выполнения действий и комментирует сделанную работу. Часть работ ребята могут сделать сами, например, раскатать пласт глины, вырезать плоскую фигурку по линиям, нанесенных на пласт мастером, соединить голову с туловищем, нанести глазурь и т.д. Принципы работы с людьми с ментальной инвалидностью подразумевают персонифицированный подход к способностям человека с РАС, с учетом индивидуальных резервов организма. Подопечного обязательно хвалят за любую выполненную работу, если что-то сделано неправильно с ошибками, то мастер мягко предлагает выполнить работу заново с помощью волонтера. Задание делится на несколько циклов, главное не заставлять и не торопить, но каждый цикл должен быть закончен, что бы подопечный видел результат своего труда. Если подопечный устал, он может встать, походить по мастерской, взять в руки другие изделия и т.д. Так же у подопечного есть выбор, чем он будет заниматься: текстилем или глиной. Посещение мастерской два раза в неделю по 45 минут внесено в индивидуальное расписание каждого.

С одной подопечной девушкой с ментальной инвалидностью (дееспособной) помимо занятий в мастерской заключен договор о возмездном оказании услуг. Размер вознаграждения определяется из расчета цены за один

час, в договоре четко прописано количество часов. Составляя договор мы исходили из индивидуальных возможностей конкретного человека и Закона Российской Федерации от 24 ноября 1995г N 181–ФЗ "О социальной защите инвалидов в Российской Федерации" (статья 23 изменена с 1 сентября 2024 г.). Для нее получение вознаграждения является мощной мотивацией к развитию и самореализации. Мы не ставим перед собой задачи создать рабочие места для молодых людей с инвалидностью, так как работаем с тяжелой бесконтактной и безречевой формой. Эта девушка смогла самостоятельно работать – мы рады за нее и оказываем всестороннюю поддержку и помощь.

Создавая творческую мастерскую, мы задумывали занятия в ней включить в коррекционный план каждого подопечного для развития личностных качеств, выявления резервов организма, создания максимальных возможностей к адаптации и интеграции в обществе, тем самым повысить качество жизни семей с особенными взрослыми детьми. Мама одного из наших ребят, пока он на занятиях у специалистов, нашла себя в творчестве по пошиву кукол и валянию из войлока елочных украшений. По субботам в мастерскую приходят старшеклассники – волонтеры из местных школ: создают изделия из глины, шьют шоперы, косынки. На каждого оформлена волонтерская книжка, которая поможет в дальнейшей их взрослой жизни. Причастность к Дому особенных людей повышает их самооценку, учит благотворительности и уважению к людям с особенностью развития. Все изделия, созданные в мастерской, реализуются на благотворительных ярмарках, в сети интернет, дарятся в качестве сувениров спонсорам и благотворителям.

Помимо работы с подопечными и волонтерами, мастерская используется как способ профилактики профессионального выгорания. Специалисты Фонда в свободное от работы время по желанию занимаются творчеством, лепят из глины и работают с текстилем, это позволяет им отвлечься от обыденных дел, помогает посмотреть с другого угла на поставленные задачи, расслабиться, набраться положительных эмоций и новых сил для работы. В результате возникает что-то новое, что поднимает специалиста на ступень выше в профессиональном плане. Это эффективный способ решения и профилактики профессионального выгорания.

Наш опыт показывает, что творческие мастерские могут решать большой спектр задач и использоваться в различных направлениях.

Дегтева Мария Сергеевна
программный директор фонда «Антон тут рядом»
г. Санкт-Петербург

АНТОН ТУТ РЯДОМ: ОПЫТ ИНКЛЮЗИВНЫХ МАСТЕРСКИХ

Благотворительный фонд системной поддержки людей с аутизмом «Антон тут рядом» был создан в 2013 году: эта история началась с первых мастерских для аутичных взрослых в Петербурге. 13 лет спустя это по-прежнему важнейшая часть деятельности фонда, которая лежит в основе большой системной работы по созданию сервисов для аутичных людей: их близких и общества в целом. В мастерских фонда ежедневно ведется работа по абилитации, социализации, сопровождению и трудоустройству взрослых людей с расстройствами аутистического спектра. Сегодня это 3 площадки, каждая из которых адаптирована под специальные потребности ее участников в поддержке.

Ценности и ориентиры фонда

Мы стремимся создавать достойные и комфортные условия для жизни аутичных людей. Для кого-то это значит безопасную и принимающую среду, творческую реализацию, и интенсивную поддержку, а для кого-то – профессиональную деятельность, самостоятельное проживание и независимость. Мы не считаем, что каждый должен пройти путь от дневного центра к мастерским и внешнему трудоустройству. Для многих студентов (так в фонде принято называть участников программ и проектов) возможность иметь свое сообщество, друзей и принимающую среду – огромный результат.

Мы стараемся сочетать человекоцентричный и методический подход в принятии решений и в ежедневном общении. Для нас важно признавать и уважать право голоса взрослого человека вне зависимости от того, в какой степени поддержки он нуждается.

Кто такие студенты и как ими становятся

Мастерские созданы с учетом специальных потребностей в первую очередь взрослых людей с расстройствами аутистического спектра. Однако, аутизм часто сочетается с другими ментальными или физическими диагнозами, поэтому компетенции специалистов, работающих в фонде, предполагают ориентирование в разных диагнозах. В то же время форматы и инструменты поддержки, которые предлагаются в фонде, формируются исходя из потребностей человека, а не его диагноза. Формальных фильтров по образованию, медицинскому диагнозу или группе инвалидности в фонде нет. Главное, чтобы человек жил в Петербурге, мог приезжать регулярно, а программы фонда были для него интересными и полезными.

Основные ограничения в наборе связаны с безопасностью студентов и специалистов, а также с вместимостью площадок.

Мы регулярно пробуем работать со студентами, демонстрирующими сложное поведение: один на один, с учетом необходимой поддержки и

ограничений по комфортному времени занятия. Однако основной формат ежедневных инклюзивных мастерских подходит для молодых людей, не проявляющие регулярную и сильную агрессию и аутоагрессию.

Количество студентов каждой площадки ограничено, а поддержка для многих аутичных взрослых требуется бессрочно. Поэтому за годы работы фонда сформировалась достаточно большая очередь, и новые участники попадают в программы из нее.

Процесс входа достаточно плавный: сначала встреча с семьей и анкетирование, затем – пробный период посещения площадки, во время которого аутичный взрослый присматривается к нам, а мы к нему. Мы можем предложить несколько мастерских и несколько режимов посещения для того, чтобы подобрать наиболее комфортный и эффективный вариант поддержки.

Центры и форматы

Центр абилитации и творчества на Троицкой площади.

Первая площадка фонда, созданная для аутичных взрослых, нуждающихся в средней и высокой степени поддержки. В Центре располагаются швейная, керамическая, кулинарная, декораторская мастерские. На площадке реализуется комплексный формат сервисов: помимо мастерских, в которых происходит обучение профессиональным навыкам, для студентов организованы творческие факультативы (музыка, танцы, театр, анимация) и коммуникативные группы. Это создает пространство, где человек может работать не только над трудовыми, но и над социально-бытовыми навыками, сложным поведением и коммуникацией в безопасной, предсказуемой среде.

Индивидуальный график и поддержка здесь имеют ключевое значение. Можно приходить на неполный день, а при необходимости организуется индивидуальное сопровождение тьютора один на один. Это особенно важно в период адаптации или при работе со сложными поведенческими ситуациями.

Для каждого студента выстроен свой маршрут, исходя из потребностей и возможностей. Кто-то начинает с факультативных занятий, пробует работать в мастерских и, освоив необходимые навыки, может перейти в формат защищенного трудоустройства. Для тех, кому важно постепенно повышать уровень социализации, работать над бытовыми задачами и быть в принимающей среде, эта площадка становится постоянным, долгосрочным местом поддержки.

Центр сопровождаемого трудоустройства на Невском

Площадка, задуманная как творческий кластер, в котором аутичные взрослые работают в крафтовых мастерских и овладевают навыками автономности и продвинутой коммуникации. Участники проекта, как правило, не нуждаются в постоянном индивидуальном сопровождении, а структурированная рабочая среда, и адаптация задач с постепенным повышением уровня профессиональных навыков – ключевые инструменты проекта. На этой площадке действуют швейная, керамическая, кулинарная, шелкографическая, переплетная, IT, клининговая, столярная и декораторская мастерские. Здесь особенное значение придается развитию трудовых навыков,

дисциплины, умению работать в команде и подготовке к возможному трудоустройству на внешний рынок труда.

Тьюторы (специалисты по сопровождению) выполняют на этой площадке общие задачи: организуют коммуникативные группы, адаптируют пространство и материалы, ведут точечную работу со сложными случаями, выстраивая индивидуальную концепцию поддержки. И на этой площадке тоже есть не только мастерские, но и коммуникативные группы, творческие факультативы. Все это создает пространство, где человек может максимально полно реализоваться в разных сферах.

Некоторые участники защищенных мастерских со временем попадают в нашу программу сопровождаемого трудоустройства и выходят на открытый рынок труда. Мы не ставим перед собой жесткой задачи обязательно со временем перевести с одной площадки на другую или трудоустроить. Это ценно, и, конечно, мы стремимся сопровождать студентов к большей автономности и самостоятельности, но не будем форсировать события с теми, кто не готов. Приоритетнее здесь индивидуальный маршрут, который складывается у человека, и как он сам себя на нем чувствует.

Методы, адаптация, цели и этика

В своей работе мы опираемся на научно доказанные методы и индивидуальный подход. Мы активно используем визуальную поддержку: расписания, технологические карты, последовательности действий. Социальные истории и элементы прикладного поведенческого анализа помогают студентам осваивать новые задачи, понимать социальные ситуации и управлять своими эмоциями.

Рабочая среда адаптирована под разные потребности. У каждого есть доступ к наушникам, сенсорным игрушкам, визуальным подсказкам. Иногда мы вносим точечные изменения во всем пространстве для конкретного человека. Например, у нас был случай, когда мы временно убрали кофемашину, чтобы развивать навыки умеренного потребления кофе. Такая индивидуальная работа со средой является частью поведенческой стратегии, которая помогает человеку чувствовать себя спокойнее.

Система мотивации и поддержки тоже строится индивидуально. Для кого-то достаточно словесного поощрения, внимания к его прогрессу. Для кого-то работает система жетонов, которые можно обменять на что-то значимое. Главное здесь – предсказуемость, последовательность и прозрачность работы, чтобы у человека был понятный и достижимый результат. Найденная система мотивации и поощрения помогает человеку в ситуациях отказа от работы и в достижении конкретных целей: от профессиональных до социально-бытовых и коммуникативных.

Сложные ситуации, такие как проявление агрессии, мы разбираем по специально разработанному принципу. Сначала мы обеспечиваем безопасность всех присутствующих после чего обязательно анализируем причины: ищем возможные триггеры, проверяем, не связано ли это с ухудшением физического здоровья, консультируемся с поведенческим специалистом, ближайшим

окружением, куратором студента. Если эпизоды повторяются и начинают угрожать безопасности самого человека или окружающих, мы, к сожалению, можем принять решение о расставании. Это всегда тяжело и для команды, и для семьи.

Работа по конкретным, достижимым целям является важной частью нашего подхода. Для каждого студента мы определяем индивидуальные задачи: это может быть освоение определенного трудового навыка в мастерской, снижение тревожности в группе, отработка социально-бытового действия или развитие коммуникации. Задачи ставятся в начале учебного года, затем проводится промежуточный скрининг в середине и финальный в конце учебного года. Раз в год мы проводим анализ прогресса каждого студента и общий анализ методов, которые лучше всего работают. На основании этого анализа мы строим методические планы на следующий учебный год. Анализ всегда опирается на дневники наблюдения, которые заполняются несколько раз в неделю мастерами и тьюторами на всех площадках.

Мы также собираем обратную связь о нашей работе не только от родителей, но и напрямую от студентов, адаптируя форму вопросов под их возможности. Это могут быть беседы, визуальные опросы, невербальные форматы. Все это помогает нам понимать, насколько человек чувствует себя комфортно, какие потребности мы можем помочь реализовать в рамках наших программ.

Для нас важно придерживаться человекоцентричного подхода. Мы стараемся выстраивать отношения так, чтобы человек с аутизмом чувствовал, что его мнение имеет вес, что его слышат и что у него есть возможность делать выбор в рамках своих возможностей. В ситуациях, когда мнение семьи и самого студента расходятся, мы проводим внутреннее обсуждение и, как правило, занимаем сторону взрослого участника, стремясь защитить его право на самоопределение. Мы хотим не просто научить навыку, а создать условия, в которых человек чувствует себя довольным, расслабленным и увлеченным. Именно это состояние служит основой для любого, даже самого маленького прогресса.

Фонд активно сотрудничает с аутичными экспертами. Они консультируют нас, читают лекции на наших курсах для родителей и специалистов.

Команда, компетенции, профилактика выгорания

Программная команда фонда состоит из мастеров, тьюторов и поведенческого специалиста и приглашенных профильных педагогов.

Мастера – профессиональные художники или узкопрофильные специалисты, которые ведут занятия и координируют рабочий процесс в мастерских

Тьюторы – специалисты по сопровождению, которые помогают студентам в адаптации, выполнении задач, обеспечивают безопасность, мотивацию и работают над коммуникативными и социальными навыками в течение дня.

Поведенческий специалист – эксперт в области прикладного анализа поведения, разрабатывает абилитационные программы, принимает участие в разборе и поддержке кризисных ситуаций

В команде фонда в сотрудниках важны не только профессиональные навыки, но и гибкие компетенции: эмпатия, стабильность, умение работать в

человекоцентричном подходе, желание постоянно учиться и способность вовремя попросить о помощи.

С 2024 года в фонде существует внутренний формат непрерывного обучения – Академия тут рядом. Раз в неделю мы приглашаем экспертов, практиков и исследователей в сфере РАС, которые делятся опытом, проводят мастер-классы и расширяют профессиональную оптику и компетенции команды. Для фонда, который много и системно обучает внешних специалистов (врачей, неврологов, педиатров, помогающих специалистов), внутреннее обучение – важная часть идентичности, и мы уделяем много внимания качеству и актуальности знаний как практике, направленной против выгорания.

Раз в месяц для всех мастеров и тьюторов проходит группа интервизии с ведущим методистом, где можно разобрать сложные кейсы, поделиться переживаниями и получить поддержку коллег. Сотрудники могут запросить и индивидуальную психологическую помощь. Для нас это вклад не только в качество работы, но и в сохранение команды.

Волонтеры также активно включены в процессы мастерских. Каждый кандидат проходит предварительное обучение, включающее общую информацию о РАС, практические методы поддержки и коммуникации. Перед каждой сменой волонтер получает инструктаж у тьютора и наравне со штатными сотрудниками, после смены – заполняет дневник наблюдений. Волонтеры – постоянные и важные участники повседневной работы мастерских и индивидуального сопровождения студентов. Однако мы не ставим волонтеров в ситуации, где возможны эпизоды агрессии или сильной аутоагрессии: это принципиально важное ограничение.

Мы стараемся поддерживать волонтеров до и после смен, давать четкие инструкции и необходимые знания, чтобы они чувствовали себя уверенно. Для нас это не просто помощь в работе, но и способ рассказать большему числу людей про инклюзию, аутизм и про то, что поддерживающая среда возможна.

Труд и деньги: оплата, карьерные треки, продажа продукции

Работающие в защищенных мастерских на Невском студенты получают оплату по трудовому договору. Уровень заработной платы зависит от количества рабочих часов в день.

Карьерного роста в классическом понимании внутри мастерской нет. Фонд скорее стремится помочь человеку «вырасти» из поддерживающей системы. Классический эталонный трек внутри фонда выглядит так: из Центра обучения и творчества студент переходит в Центр сопровождаемого трудоустройства, а оттуда на открытый рынок труда, но как уже упоминалось выше, формат этот не обязателен.

Продукция, которая создается в мастерских, – важная часть работы и самоощущения студентов. А также очень значимая часть финансовой стабильности фонда. В мастерских выпускаются постоянные и сезонные коллекции, создаются корпоративные заказами. Студенты вместе с мастерами участвуют в разработке дизайна по техническим заданиям. Реализация продукции происходит через множество каналов, от собственного интернет–

магазина, ярмарок и фестивалей, до розничных сетей и маркетплейсов, а также системы корпоративных заказов.

Отношения с семьями: сотрудничество и границы

С самого начала мы создавались и как фонд поддержки семей. В фонде есть этический кодекс, где первый пункт – о признании прав и компетенций родителей. Мы стремимся работать в партнерстве. Для родителей в фонде есть отдельная возможность получить поддержку: обучение на курсах для родителей «АУ», помощь психолога, группы поддержки, арт-терапия и др.

Мы стараемся соблюдать баланс между мнением самого аутичного взрослого и запросом, и сложностями родителей. Конфликты интересов, конечно, случаются. Часто родителям кажется, что их ребенок готов к чему-то большему (или, наоборот, его гиперопекают), а мы видим иначе. В сложных ситуациях, когда позиции семьи и студента расходятся, мы собираем внутреннюю комиссию и, как правило, занимаем сторону взрослого аутичного участника. Нам важно быть для него местом, где его голос слышат, а его потребности уважают.

Границы ответственности сторон прописаны в договоре: мы отвечаем за безопасность и создание условий в рамках нашего пространства, но не можем подменять собой семью или решать все жизненные вопросы человека.

Как мы оцениваем эффективность своей работы и в чем основные сложности

Эффективность формата мастерских оцениваем по нескольким векторам.

Во-первых, по количеству и качеству продукции, которая производится в мастерских

Во-вторых, по конкретным задачам, которые мы ставим по каждому студенту на учебный год. Если большинство из них выполняется (пусть и за несколько лет), это хороший показатель.

В-третьих, есть неформальный, но очень важный критерий: чтобы человек был доволен, расслаблен и увлечен (состояние «ДРУ» из поведенческого тренинга Хенли). Если в мастерских царит такая атмосфера, значит, мы движемся в правильном направлении.

Конечно, есть и неудачи. Иногда не хватает ресурса. Например, если человеку объективно нужна поддержка два к одному, в программной команде фонда, как правило не хватает ресурса. Иногда методика дает сбой без поддержки семьи. У нас был опыт внедрения карточек PECS для студента, не пользующегося речью: на площадке все начало получаться, но без закрепления дома система так и не заработала. Часто генерализация навыков не работает без поддержки дома, потому что у семьи может не хватать ресурса и мотивации. Конечно, это осложняет работу и влияет на показатели эффективности, при этом для нас очень важно с уважением подходить к ресурсу и видению родителей, и отказаться от любого оценочного суждения ситуаций в семье.

Как для большинства сервисов для людей с ментальными особенностями, одна из наиболее глубоких тревог специалистов и руководства фонда связана не

напрямую с работой мастерских, а с будущим студентов. Что будет с аутичными взрослыми, когда состарятся и уйдут их родители? Что будет, если фонд по каким-то причинам прекратит работу? В России нет закона о распределенной опеке, система психоневрологических интернатов (ПНИ) не прозрачна и не всегда гуманна. Безусловно, часть студентов способны и уже живут самостоятельно, у части есть опекуны, но в целом это очень сложный и болезненный вопрос. Его невозможно решить силами одного НКО, тут необходима консолидация всех коллег по сектору и прямая помощь государства.

Финансы и устойчивость

Все услуги для семей и студентов фонда – бесплатны. У фонда нет постоянного и непрерывного источника поддержки, поэтому для работы мастерских, как и для всех других проектов фонда применяются все возможные фандрайзинговые стратегии:

- разовые и рекуррентные пожертвования частных и корпоративных доноров;
- гранты и субсидии (не только на мастерские, но и на обучение команды, методические разработки);
- доход от продажи продукции;
- фандрайзинговые акции и мероприятия в пользу фонда.

Вопросы, на которые у нас пока нет ответов

Мы не считаем свою модель идеальной и продолжаем искать ответы на сложные вопросы. Например:

- как найти баланс между поддержкой и развитием компетенций и системой трудовых отношений?
- какие метрики эффективности проекта могут быть наиболее корректными и репрезентативными в случае многоступенчатой очень долгосрочной работы?
- как быть уверенным в информированном согласии на поддержку в случае с людьми с интеллектуальными нарушениями и не пользующимися речью?
- как мотивировать участника мастерских искать работу на внешнем рынке труда и на каком этапе?

Дереновская Вера Григорьевна
куратор мастерских РОО «Яблочко», член правления
мастер мастерской ткачества
Семенова Светлана Алексеевна
мастер мастерской валяния
г. Москва

РЕАБИЛИТАЦИОННЫЕ МАСТЕРСКИЕ РОО «ЯБЛОЧКО»

Миссия организации

Поддерживаемое жизнеустройство и социальнотрудовая адаптация в форме:

- реабилитационных инклюзивных ремесленных мастерских;
- творческого развивающего досуга;
- тренировочных квартир.

История создания

В 2011 году наши подопечные закончили профессиональное отделение по профессиям «Ткач» и «Вышивальщик» педагогического колледжа «Марьяна роща».

Рабочих мест по этим профессиям для молодых инвалидов 18+ с ментальными нарушениями развития не было.

Для профессионального развития в 2011 году при Региональной общественной организации содействия социальной реабилитации лиц с ограниченными возможностями «Яблочко» (РОО «Яблочко») были созданы Реабилитационные мастерские.

В настоящее время мы сотрудничаем с педагогическим колледжем «Медведково», выпускники которого приходят к нам.

Структура реабилитационных ремесленных мастерских

Получатели услуг – по ИППСУ (индивидуальная программа предоставления социальных услуг).

Основные направления работы:

- развитие и закрепление трудовых навыков по профессиям;
- сопровождение;
- подготовка к трудоустройству;
- работа без трудового договора.

Наша организация – партнер Департамента труда и социальной защиты населения г. Москвы. В мастерские попадают люди по программе ИППСУ. Молодые люди проходят испытательный срок. Это очень важный момент.

За это время мы определяем наличие трудовой мотивации у инвалида, что является определяющим при поступлении в мастерские.

Организация работы

В каждой мастерской работает от 7 до 12 человек.

Посещение по графику: 5 раз в неделю по 4 часа.

Театральная студия работает 3 раза в неделю по 4 часа.

Регулярно мастерские посещает 52 человека.

Все организационные вопросы решаются мастерами сообща, по согласованию с руководством. Есть куратор мастерских, который доводит организационные и производственные вопросы до каждого мастера и режиссера. Среди молодых инвалидов есть помощники в организационных вопросах.

Методы работы

Работа с молодыми людьми с психофизическими нарушениями развития отличается от работы с обычными людьми и требует специальных подходов.

1. Командная работа (в мастерской ткачества):

- все участники участвуют в создании единого изделия;
- объединение индивидуальных идей в единый творческий продукт;
- выработка навыков совместности (важно для лиц аутистического спектра, лиц с ОВЗ и инвалидностью, воспитывающихся в условиях социальной депривации), формирует коммуникативную компетентность;
- развитие когнитивных процессов восприятия (целостность, константность, структурность) и мышления (абстрагирования, синтез, обобщение, классификация).

2. Переключения (занятия другими технологиями: роспись подарков, изготовление украшений к праздничным датам):

- важная роль театральной студии;
- сохранение устойчивости внимания, мыслительной и деятельной активности на длительный период;
- усиление мотивации к творческой деятельности.

3. Свободный выбор идеи творческого продукта:

- каждый участник может предложить свою тему для будущего изделия;
- преодоление страха перед неудачей, проработка чувства неуверенности в своих силах;
- развитие когнитивных функций (внимание, воображение, память, мышление);
- тренировка нейропсихологических функций программирования и контроля;
- развитие эмоциональной сферы (формирование высших чувств, расширение спектра эмоциональных переживаний);
- развитие мотивации к созданию более сложного творческого продукта.

Процесс работы

Каждая мастерская работает по календарно-тематическому плану.

Мастера и дизайнер разрабатывают дизайн продукции, готовят адаптированную технологическую схему изготовления.

Каждая последующая работа усложняется: от простых работ – к сложным дизайнерским.

Победы в конкурсах и награды повышают рабочую мотивацию.

Смена деятельности положительно влияет на каждого участника и на коллектив в целом.

Проводятся разгрузочные занятия с психологом (возможность обсудить любой волнующий вопрос).

Финансовые и организационные аспекты

Участники мастерских не платят за услуги (работа по программе ИПП СУ).

У родителей освобождается время для себя и работы; они спокойны за своих детей.

По Уставу мы не можем продавать продукцию и платить зарплату.

Персонал и участники

В мастерских работают:

- мастера с дипломами дизайнера, художника, мастера и психологи;
- специалисты с квалификацией реабилитолога в социальной сфере и специалиста по социальной работе;
- режиссер с дипломом ГИТИС.

Эти компетенции помогают решать все вопросы, связанные как с работой, так и с психологическими задачами.

Участники: молодые люди от 18+ до 50 лет с психофизическими особенностями, имеющими инвалидность I, II и III группы. Многие имеют сложную структуру дефекта (нарушение зрения, слуха, ДЦП; некоторые не умеют писать и читать). Мастера адаптируют для них схемы изготовления изделий.

В мастерских заняты и бывшие студенты колледжа «Медведково», получившие дипломы, подтверждающие их профессиональный статус: ткача, вышивальщика, мозаичника.

Молодые специалисты мастерских бисероплетения, ковроткачества и швейно-валяльной мастерской освоили рабочие технологии под руководством мастеров, дипломированных профессионалов своего дела.

Наши мастерские – это технологически оборудованные пространства, с постоянным рабочим временем, выполнением готовых изделий, а не кружок дополнительного образования, который проводится в дополнительное время. И создавались мастерские изначально для расширения профессиональных навыков молодых инвалидов, получивших профессии декоративно-прикладного искусства. Работа в мастерской создает жизненные ценности и смыслы продуктивной деятельности и социальной значимости. А также помогает освоить трудовые навыки, научиться взаимодействовать с мастерами-наставниками и преодолевать себя, способствует подготовке и включению в социально-трудовую и максимально полноценную жизнь в обществе.

Достижения

Участники мастерских становятся лауреатами 1, 2, 3 степени и Гран-При в конкурсах: «Особые таланты», «Ника», «Ты ярче всех!».

Текущие мастерские и студия

В настоящее время работают 6 мастерских и театральная студия в две смены (9:00–13:00; 13:00–17:00), театральная студия – 13:00–17:00:

- 1) мастерская бисероплетения;
- 2) мастерская вышивки;
- 3) мастерская ковроткачества;
- 4) мастерская мозаики (две группы);
- 5) мастерская ткачества;
- 6) швейно–валяльная мастерская;
- 7) театральная студия «Искренне Ваш».

Продукция мастерских

Качество изделий соответствует изделиям народного промысла:

- новогодние игрушки, украшения из бисера;
- вышитые шоперы, рюкзаки, наволочки;
- валяные носки, сумки, головные уборы, варежки, тапки, шали, игрушки;
- картины, игрушки в технике ручного ткачества;
- картины, игрушки, наволочки в технике ковроткачества;
- картины, ключницы, подставки, горшки, подносы, украшения в технике мозаика.

Продукция продвигается на маркетплейсе ДТиСЗН. Продажи на благотворительных ярмарках идут на покупку материалов и инструментов.

Роль театральной студии

Студия «Искренне Ваш» создана для раскрытия души и разговоров о прекрасном. Она:

- развивает речь, уверенность в себе, умение выстраивать отношения;
- учит распознавать свои эмоции и быть ответственным за общее дело.

Достижения

Лауреаты 1 степени на Международном конкурсе театрального искусства среди участников обычных школ; Лауреаты 2 степени конкурса «Ты ярче всех».

Опыт выступлений на выездных спектаклях (колледж, НКО, интернаты, конкурсы).

Посещение театров, музеев, арттерапия в ГМИИ имени А. С. Пушкина.

Смыслы работы мастерских

- развитие личностного потенциала;
- развитие речи и обогащение словарного запаса;
- уважение к труду;
- ощущение полноценности жизни;
- полезности для общества занятость;
- закрепление трудовых навыков;

развитие самостоятельности;
освоение навыков общения;
достижение результата труда для формирования ощущения собственной значимости.

Ценности

социальная значимость;
трудовая мотивация;
творчество;
уверенность в своих силах;
умение владеть своим телом;
чувство общности.

Итоги работы (за 15 лет)

Большинство ребят научились самостоятельно ездить в мастерские.
Приобрели навыки дисциплины и умения выстраивать отношения в коллективе.
Три человека работают по трудовому договору на постоянной работе.
Победы в конкурсах по профессиям и театральной деятельности.

Актуальные вопросы и предложения

Необходимость законодательного определения возможностей продажи продукции НКО, работающих по ИППСУ (стимул для молодых людей с психофизической инвалидностью).

Потребность в законах, защищающих материально инвалидов I и II группы и их родителей при получении трудового поощрения или дохода от продаж.

Определение условий работоспособности (из-за нестабильности состояния возможны дни плохого самочувствия).

Необходимость законов для заключения договоров на заказы.

Признания труда таких людей как исцеляющего и формирующего личность (ни одно лекарство не дает такого эффекта).

Загрядская Валентина Николаевна
директор Ассоциации «Рафаил»
Крячкова Лидия Юрьевна
руководитель ткацкой мастерской Ассоциации «Рафаил»
г. Москва

СОЦИАЛЬНАЯ И ТРУДОВАЯ ИНКЛЮЗИЯ ЛЮДЕЙ С МЕНТАЛЬНЫМИ ОСОБЕННОСТЯМИ В ЦЕНТРЕ «РАФАИЛ»

Благодаря энтузиазму группы педагогов и инициативы нескольких родителей в 1991 году возникла Ассоциация «Рафаил».

Все начиналось с небольшой группы детей семилетнего возраста, которых не приняли в государственные коррекционные образовательные учреждения по состоянию ментального здоровья. У всех ребят был диагноз – тяжелые множественные нарушения развития (ТМНР). Для обучения наших ребят открылась лечебно–педагогическая школа «Рафаил». Теория и практика обучения и воспитания в школе была ориентирована на предметно-практическую деятельность и ручной труд и стратегия образования на практике доказала свою состоятельность. В результате, несмотря на тяжесть и выраженность множественных нарушений развития, к концу реализации образовательной программы команде специалистов удалось сформировать у многих ребят мотивацию к труду, потребность выполнять полезную работу, а также пройти подготовительные этапы профориентации, обучиться некоторым приемам ручного труда.

После окончания школы в 2002 году снова встал вопрос о дальнейшем пути жизнеустройства наших ребят с ТМНР. С учетом накопленного трудового опыта, полученного в школьном возрасте, потребностей и особенностей взрослых ребят с ментальными нарушениями командой специалистов совместно с родителями вопрос дальнейшего жизнеустройства решился в пользу социальной занятости и открытия мастерской с возможностью выполнения полезного и доступного ручного труда.

Начинали творческую мастерскую под тем же логотипом «Рафаил». История названия связана с Архангелом Рафаилом, имя которого означает «Бог исцеляет» или «врачевание Божие», почитается как главный небесный целитель, покровитель врачей, путешественников и всех страждущих.

Миссия нашей мастерской – социальная адаптация и интеграция в общество людей с ментальной инвалидностью, в том числе с ТМНР. Задача мастерских – создать условия, в которых взрослые люди с ментальными нарушениями могли проявить себя, обрести социальные навыки и быть полезными обществу.

Главной задачей работы наших мастерских является организованный полезный труд, ориентированный на получение результата, полезного для других продукта. Для ребят мастерская – это не учеба или досуг, а работа, которая определяет их цель в жизни, вызывает определенную гордость и признанную ценность. Мы стремимся идею мастерской как места полноценной

социальной адаптации взрослых с ментальными нарушениями транслировать тем родителям, которые не всегда понимают, что полезный труд – это мост на пути к взрослой жизни.

Ценность нашей мастерской в том, что через посильное участие и демонстрацию успехов ребят в труде в обществе формируется позитивный образ человека с ментальной инвалидностью и открываются пути к социально-трудовой инклюзии.

Виды занятости

В мастерской «Рафаил» реализуется социальная занятость, представленная следующими группами:

– 40% работников участвуют в производстве, для них организовано сопровождение трудовой деятельности, работа без трудового договора.

– 60% участников с выраженными затруднениями в выполнении труда. Для них организованы мероприятия по развитию жизненных и трудовых навыков, моделированию социальных и бытовых ситуаций, также специально созданные условия для участия в полезном труде.

Мы рады, что в мастерской удалось создать единое пространство для организации сопровождаемой трудовой деятельности и социальной занятости, которое дает больше возможности включать людей с ТМНР в полезный труд с предсказуемым результатом, более успешно развивать трудовые навыки и партнерские отношения между участниками и сотрудниками мастерской. Создание единого пространства способствует развитию чувства социальной идентичности, развитию интереса к окружению, социальных и коммуникативных навыков. Принцип единого пространства дает возможность реализовать социальные установки в соответствии с гендерной ролью, например, девушки могут выразить свою потребность в заботе и исполнить добровольную роль наставников для своих менее успешных товарищей. В результате, в мастерской формируется гармоничная обстановка взаимоподдержки и вдохновения, развиваются принципы социальной и трудовой инклюзии.

Участники мастерских

Участники мастерских – это люди 18+ с ментальными нарушениями: умственная отсталость, (легкая и, преимущественно, умеренная степень), расстройства аутистического спектра, психоз, шизофрения, сочетанные нарушения с поражением двигательных функций (ДЦП, сколиоз, нарушения осанки, функции стопы и т.д.).

В нашей практике, исходя из особенностей участников мастерской, выработаны критерии организации рабочего места, учитывается:

- состояние мелкой и крупной моторики;
- уровень развития психолого-педагогического, социально-коммуникативного статуса;
- уровень включенности и интереса к работе;

– влияние вида деятельности на ментальное здоровье участника мастерской;

– дизайн помещения, техническое состояние мебели и оборудования

Например, рабочее место человека с высоким уровнем тревожности несовместимо рядом с рабочим местом человека с низким уровнем эмоционально-волевой регуляции и контроля поведенческих реакций.

В настоящее время возраст участников мастерской – от 18 до 52 лет.

Существуют некоторые ограничения приема в мастерскую. Практически не принимаем в мастерскую людей с деструктивным поведением. Включение людей с деструктивным поведением в пространство устоявшихся правил мастерской требует от сотрудников и участников мастерских дополнительных ресурсов, большого объема подготовительной работы, обеспеченной индивидуальной маршрутизацией. Наша цель – создать доступную, комфортную среду для работы в мастерской, выполнить условия охраны здоровья работающих участников. В настоящее время в центре недостаточное количество наставников и тьюторов, что препятствует принятию в мастерскую людей с деструктивным поведением.

В мастерскую зачисляем людей независимо от уровня их самостоятельности. Для людей с низким/нулевым уровнем самостоятельности в мастерской организуем постоянное сопровождение, в том числе в некоторых случаях прибегаем к помощи родителей. При этом с родителями точно обговариваем уровень, объем и сроки оказания поддержки. Группа инвалидности, уровень образования, место регистрации для зачисления в мастерскую не имеют значение.

Кандидаты на работу в мастерскую находят нас через информацию в социальных сетях и попадают через рекомендации родительских сообществ, студентов, которые регулярно проходят педагогическую практику в центре. Специалисты нашего центра по приглашению администрации коррекционной школы проводят мастер-классы и информационные беседы для родителей и ребят – выпускников школы с целью знакомства с особенностями работы мастерской и возможностью включения в работу нашей мастерской.

На характер и содержание работы в мастерской влияют различные факторы. Что касается родителей, то чаще всего они ожидают мероприятия по организации совместного досугового отдыха, например, интересны экскурсии в музеи и галереи, просто прогулки в город. Многим ребятам с ТМНР сложно/невозможно индивидуально посещать в городе общественные места, для них и их семей подходит коллективный организованный выход. Организация и проведение выходов в город для наших ребят – это дополнительный стимул выполнения объема запланированных работ в мастерской в срок. Есть правило, быстрее выполнишь работу, раньше пойдешь на экскурсию и т.д.

Интересен пример влияния на деятельность мастерской в связи с взаимодействием с нашими партнерами. Организация инвалидов и их семей «Мир для всех» (Балашиха МО) обратилась к нам за помощью в постановке театральной постановки. Вместе с передачей опыта по методике организации и

проведения сценических практик для ребят с ментальными особенностями они попросили реквизит – корабль, изготовленный в нашей мастерской для спектакля «Алые паруса». В результате, корабль мы подарили, а себе – сделали еще один корабль. Факт, включения участников проекта в добрые дела не только для своих нужд, но и желание помогать другим создавало в мастерской душевную атмосферу. Есть и другие примеры включения работников в дела милосердия. Например, изготовление подарков для одиноких пожилых людей, проживающих дома и в специализированных интернатах.

Еще один пример выполнения интересного и необычного заказа для гостей, приглашенных на свадьбу, в количестве 30 человек. Молодая пара организовала свадьбу в Риме, в Италии. Надо было сшить красивые салфетки с вышивкой свадебной монограммы «НК». Нам пришлось напрячь все свои творческие силы и смекалку. Процесс изготовления разделили на множество этапов, разработали дизайн, определили исполнителей отдельных операций, была слаженная и ответственная работа. Все получилось, удалось выполнить оригинальный элемент свадебного оформления, гости были рады. В итоге, для всех участников мастерских это был стимул для дальнейшего профессионального развития, ощущение гордости за свою работу и причастности к сообществу.

Устройство мастерской

В настоящее время в центре «Рафаил» организованы и работают несколько мастерских ручного труда по направлению (ткацкое дело, изготовление свечей, фетра, декора), художественные мастерские – изобразительной деятельности (очно и онлайн), музыкальная и театральная студии, мастерская танца и движения. В структуре мастерской декора представлены различные направления деятельности от изготовления оригинальных украшений из бисера и эпоксидной смолы до мелкого ремонта одежды. В основном выполнение заказов на починку джинсов.

Одновременно могут работать до 40 человек. Ежедневно, мастерские стабильно принимают около 30 людей с ментальными особенностями, в том числе с тяжелыми множественными нарушениями. График работы мастерских 3 раза в неделю с 11.00 до 17.00 часов. Период дневного пребывания в социальной занятости 6 часов.

В центре выделяется 3 группы участников мастерских, по виду сопровождения:

- 1 группа сопровождение участников 1,5 часа из 6 часов пребывания;
- 2 группа – 3 часа из 6 часов пребывания;
- 3 группа – 6 часов сопровождения из 6 часов пребывания.

В работе мастерской используется комплексная технология сопровождения, направленная на создание условий упреждающей или актуально-необходимой помощи участникам мастерских. Данная технология способствует решению трех основных задач:

- освоение участниками мастерских навыков ручного труда (выполнение посильного общественно значимого труда);

– эрготерапевтическая составляющая (актуализация на развитии личности и адаптационном потенциале);

– общение, коммуникация и включение в социальную, культурную и творческую деятельность.

Организация работы в мастерских ручного труда строится на принципах;

1) формирование графика работы мастерской и каждого работника индивидуально;

2) определенная структура работы мастерской, сочетание технологии и творчества;

3) подбор для каждого доступной деятельности, соответствующей трудовым навыкам, предпочтениям и психическим особенностям;

4) организации обучения, передачи опыта и работы в небольших группах (по два–три человека);

5) включение в социокультурную и творческую деятельность.

Содержание деятельности мастерских планируется на целый год в соответствие с календарными и тематическими мероприятиями года, что позволяет каждому работнику выбрать доступную работу, возможность сочетать труд с элементами творчества, делает работу предсказуемой, формирует ответственность работников мастерских.

Наш опыт показывает, что данные принципы организации работы способствуют более успешной подготовке работников к самостоятельной жизни и включения в полезный труд. Для организации работы в мастерских ручного труда используется метод включения элементов творчества в работу различных мастерских.

Элементы творчества включаются в технологический процесс через освоение:

– новых образцов, вариативность изделия, освоение технических приемов;

– совместную подготовку и проведение тематических праздников в соответствие с годовым циклом;

– индивидуальный подбор проектной деятельности для каждого участника.

Наш опыт показывает, что метод включения элементов творчества в работу мастерских помогает развитию способностей регуляции – эмоционально-волевых, мотивационных усилий; интереса к окружению, развитию чувства собственной значимости и идентичности, социальных и коммуникативных навыков, умение делиться, в том числе душевным теплом.

В результате создаем благоприятные условия работы в мастерской: труд посильный и предсказуемый по расписанию, время и пространство мастерской организовано в определенной структуре, виды и содержание деятельности индивидуально подобраны, обозначены цели и задачи работы в начале, в конце – подведены итоги. В мастерской по желанию работников иногда возникает производственная необходимость подведения промежуточных итогов работы, это позволяет проводить работу над допущенными ошибками. Работники мастерских ведут дневники, где фиксируют результаты работы, совместно с сотрудниками проводят анализ результатов выполненной работы и планируют

задачи на будущее, что позволяет формировать привычки осознанности и ответственности трудовой деятельности.

Наша практика показывает, метод помогает родственникам строить мосты между членами семьи, лучше понять и выстраивать отношения со взрослыми инвалидами.

Работа мастерских основана на многолетнем опыте внедрения принципов инклюзивности и признания неповторимости каждого человека. Каждый участник здесь действует согласно своему индивидуальному плану, что позволяет раскрывать таланты и развивать уникальные способности. Участники с высоким уровнем компетенции успешно исполняют добровольные роли помощников администраторов и наставников для своих менее успешных товарищей, формируя гармоничную обстановку взаимоподдержки и вдохновения. На сегодняшний день общественные роли успешно исполняются шестью активными участниками мастерских.

В Ассоциации Рафаил в настоящее время практикуется «Поддерживаемое участие» и «Равноправное участие» работников мастерских. Как определяются границы? Граница между «поддерживаемым» и «равноправным» участием в инклюзивной команде определяется степенью автономии, профессиональной квалификации и ответственности, которую способен нести сотрудник. «Поддерживаемое участие» характеризуется наличием дополнительной помощи и надзора со стороны коллег или руководителя. «Равноправное участие» означает равное включение в процессы принятия решений, коллективную ответственность и реализацию общих целей. Такое участие достигается, когда сотрудники обладают достаточной квалификацией, компетентностью и уверенностью в себе, чтобы действовать независимо и активно влиять на рабочий процесс. Таким образом, ключевое различие между этими двумя видами участия лежит в степени свободы и личной инициативы, предоставляемых сотрудникам. Инклюзивная команда стремится достичь баланса между поддержкой и равноправием, обеспечивая каждому участнику оптимальные условия для максимального раскрытия личного потенциала и эффективного вклада в общее дело. Использование метода включения элементов творчества в работу мастерских и формирование индивидуального графика работы позволяет практиковать оба вида участия и взаимодействия работников и сотрудников мастерских.

В настоящее время успешного опыта трудоустройства работников с инвалидностью путем публикации вакансий и подбора кандидатов непосредственно в связи с производственными нуждами не имеется.

Был реализован уникальный кейс заключения трудового соглашения на административно-управленческую позицию: спустя три года продуктивного сотрудничества сотрудник, преодолевший собственные сомнения и неуверенность, приобрел достаточно опыта и уверенности, позволивших успешно сменить место работы и продолжить профессиональный рост вне нашей структуры.

Однако, существенным препятствием для дальнейшего включения квалифицированных кадров с ограниченными возможностями в наши

производственные и управленческие процессы остается действующий законодательный акт, предусматривающий утрату пенсионных надбавок для инвалидов при официальном трудоустройстве. Чаще всего такая ситуация вынуждает семьи потенциальных сотрудников отказываться от предложений, предпочитая стабильность пенсионных выплат потенциальному профессиональному росту и улучшению материального положения посредством трудовой деятельности.

За последние 10 лет большая часть наших ребят поступили и закончили технологические колледжи. Трое работников трудоустроены, более 10 человек работают в мастерских сопровождаемой трудовой деятельности, мы планируем, что в следующем году еще несколько человек смогут перейти в статус сопровождаемой трудовой деятельности.

В центре принятие важных решений осуществляется коллегиальным способом, гарантирующим прозрачность и справедливость процесса. Кроме того командный метод работы специалистов помогает создавать эффективное межколлегиальное взаимодействие, способное преодолеть любые трудности на пути к реализации намеченных целей.

Сотрудники

В нашей мастерской работают педагоги, социальные педагоги, педагоги-психологи, наставники – сопровождающие, тьюторы.

Для реализации миссии центра важной компетенцией сотрудника является чувство эмпатии, что позволяет создавать душевную открытую атмосферу мастерской, избегать конфликтов, развивать способность общения с людьми и выстраивать гармоничные отношения в цепочке участник – участник, участник – сотрудник, участник – родитель. Очень важна забота сотрудников о своем личностном и профессиональном развитии и саморазвитии, во многом эти компетенции определяют успех работы мастерской, ее стратегию и тактику.

Поддержка и развитие компетенций связана, прежде всего, с эмоциональными нагрузками. Справляться с эмоциональной нагрузкой и избежать выгорания сотрудников помогает:

- работа в команде, эмоциональная поддержка и понимание коллег;
- поддержка эмоционально-волевого ресурса за счет использования практики осознанного взаимодействия;
- творческое отношение сотрудника к работе и собственные занятия искусством и творчеством;
- умение держать баланс активности периодов отдыха и работы;
- развитие прикладных навыков, социальных компетенций – совместные и индивидуальные упражнения на развитие динамического наблюдения, тренировки внимания и поведения в команде.

Еженедельно команда специалистов проводит встречи по анализу, обсуждению и планированию текущей деятельности центра, совместные упражнения, занятия по поддержке эмоционально-волевого ресурса и профессиональной компетенции. На коллегию в части обсуждения работы мастерских приглашаются работники, а также родители.

Поддержка участников в рабочем процессе

Практика поддержки работников с ментальной инвалидностью в процессе сопровождаемой трудовой деятельности – необходимое условие функционирования мастерской, залог ее успешной работы. В нашей практике уровень, способы и виды поддержки работников с инвалидностью в процессе сопровождаемой трудовой деятельности зависит:

- от потребностей и особенностей людей с ментальной инвалидностью;
- содержания и видов деятельности мастерской;
- способов и методов реализации программно-методического комплекса работы центра;
- компетенции сотрудников;
- запроса родителей;
- режима работы и дизайна среды;
- уровня финансирования.

В процессе развития и самореализации ребят с ментальной инвалидностью используется уникальный метод интеграции труда, обучения и искусства, позволяющего поддерживать гармоничный баланс между всеми сферами жизни человека.

Практика базируется на целостности социально-трудовой деятельности и гармоничном развитии трех сущностных способностей человека к чувствованию, мышлению и созиданию. Через труд, обучение, искусство и творчество, их гармоничное сочетание и чередование открываются пути включения участников мастерских в общество.

На практике данный холистический подход способствует системной поддержке работников мастерских в процессе социальной занятости.

Использование метода, с одной стороны, позволяет достигать цель работы мастерских – обеспечивает трудовую инклюзию, с другой стороны, является эффективным средством поддержки работников мастерских.

Эффект использования данного метода – создание гармоничного пространства взаимодействия и установка контакта между людьми с разными видами и степенью выраженности нарушений. Таким образом, можем создавать условия включения в посильный труд работников мастерских с ТМНР.

Другой эффект использования метода инклюзии через труд, обучение и искусство в нашей практике. Благодаря данному методу сотрудники смогли изучить следующие факторы жизни работников мастерских:

- феномен выгорания людей, работающих в центре социальной занятости;
- влияние видов деятельности на состояние ментального здоровья работников мастерских.

Результатом изучения явились методические указания способов и методов профилактики выгорания работников мастерских и организации дизайна среды.

Инклюзия через творчество и искусство в нашей практике является важным звеном, позволяющим обеспечивать различные виды поддержки работников мастерских.

В социальной работе для нас актуальны следующие аспекты использования искусства:

- искусство как средство для лучшего понимания человека и средство диагностики;
- искусство как способ совершенствования установок и способностей социального педагога;
- искусство как средство работы с работником мастерской.

Благодаря использованию данного метода в центре создана эффективная форма сопровождения, где присутствуют и самореализация личности, и социальная занятость, и социальная инклюзия, также развиваются партнерские отношения с дружественными организациями (ремесленными мастерскими).

Работники мастерской с радостью принимают участие в подготовке реквизита, декораций и костюмов для ежегодной театральной игры. Содержание деятельности мастерских планируется на целый год в соответствие с тематическими и календарными праздниками года. Работа носит сезонный характер.

Принцип работы центра – создавать условия поддержки и включения в труд всех участников мастерских независимо от вида и уровня выраженности нарушений. Принцип инклюзии через творчество дает возможность включать ребят с ТМНР в активное участие в подготовку театральной игры. Широкое поле деятельности для ребят с ТМНР – участие в подготовке к календарным мероприятиям: развитие и жизненных и трудовых навыков, моделирование бытовых и социальных ситуаций, простая развивающая деятельность, включение в доступный труд.

Наша деятельность открыта для широкой общественности, выстраивания партнерских отношений и взаимодействия с дружественными организациями, профильными ВУЗами, с государственными организациями, родителями, волонтерами.

Эффект от использования метода инклюзии через труд, обучение и искусство:

- активное включение в продуктивную деятельность;
- объединение усилий участников и сотрудников;
- поддержка хорошего самочувствия, гармонизация телесных и духовных сфер;
- развитие уверенности и доверия к себе;
- создание гармоничной социальной среды;
- развитие способности общения с людьми, интерес к окружению

Каждый работник мастерской ведет дневник, что позволяет фиксировать как текущий процесс работы мастерских, так и результаты.

Особая забота сотрудников – оборудование рабочего места под особенности и нужды ребят. Для отдыха оборудована отдельная комната, в которой может находиться каждый желающий. Ценностью центра является зал для массовых мероприятий с хорошей акустикой и оформлением. Дизайну пространства, оформлению помещений мастерских, комнат отдыха, зала и т.д. придается большое значение. В оформлении с удовольствием участвуют все желающие. Каждая мастерская имеет свой логотип и все работники принимали участие в выборе названия своей мастерской, что способствовало развитию

чувства собственной идентичности ребят, поддерживало мотивацию к трудовой деятельности, создавало благоприятную обстановку.

Одним из мотивирующих факторов является выбор ответственного за участие продажи товаров на благотворительных ярмарках. В мастерской существуют определенные правила выбора ответственных за продажу товаров на ярмарке. Также дополнительным стимулом мотивации является ритуал – посвящение новых работников в творческие мастерские, который ежегодно проводится в сентябре.

Несмотря на создание условий для развития мотивации к труду, существуют ситуации отказа работать в мастерской или принимать участие в совместной работе. В этих случаях мы действуем в зависимости от степени проявления отказа и особенностей психики работников:

- даем возможность успокоиться, оставляем в покое;
- предлагаем посетить комнату отдыха;
- проводим беседу, предлагаем выбор, используем «ясный язык»;
- меняем вид деятельности, переводим на время при возможности в другую мастерскую;
- в случаях проявления агрессии и невозможности успокоить обращаемся (вызываем) к родителям

Некоторым работникам важно быть лидерами. При этом всегда в мастерской есть возможность занять лидирующие позиции. Важно создать благоприятные условия для чувства принадлежности к лидерству:

- признание поощрения и вклада работника в мастерскую;
- выделять историю успеха работника;
- поощрение обратной связи и итерации

Например, в качестве поощрения возможно при работе в малой группе или в групповом проекте выполнять роль ведущего. За хорошую работу можно предложить выбор – обучиться, освоить другой вид деятельности, перейти в другую мастерскую. Например, перейти из ткацкой мастерской в мастерскую декора и делать красивые браслеты.

Поддержка экосистема – важная часть заботы сотрудников и участников мастерских.

Наша практика основывается на концепции целостного подхода к социально-трудовой деятельности, в основе которого лежит единый принцип, учитывающий потребности всех участников. Данный концептуальный подход определяет факт устойчивости экосистемы мастерских и несет определенную ценность для ее участников, также обеспечивает разнообразие потребностей и возможностей мастерских. Развитие экологичности, привычек, работать экономно с чувством бережного отношения к окружению и природе – актуальная задача для работников мастерских: ремонт вещей, давать им «второе дыхание», использовать отходы/обрезки одной мастерской для нужд – другой, делиться материалами.

Дизайн отношений – важная часть нашей работы в мастерской. Кроме поддержки наставника, работников может поддерживать специалист. Специалисты разных направлений, работающие в центре, принимают участие в

коллегиальном обсуждении рабочих ситуаций и всегда готовы прийти на помощь.

Иногда используем такой способ поддержки, как взаимоподдержка, ребята могут поддержать друг друга. Сложились дружеские отношения между всеми работниками мастерских. В мастерских с самого начала их работы сложилась традиция, переданная со времен из школьной поры. Мы работаем в мастерских на оборудовании, сделанном мастерами по индивидуальному заказу из натуральных материалов, расходные материалы также экологичны, используем натуральные средства изобразительного искусства и т.д. О формировании дизайна пространства мы уже писали.

Функциональные обязанности работников и сотрудников в практике работы мастерских регламентированы. Например, в регламенте работы мастерской существует маршрутная схема трудовой инклюзии «От поддержки→ к участию→ вклад».

В нашей практике при производственных процессах стандартизированы и используются чек-листы, визуальные инструкции, карты операций, схемы, описание инструкции.

Процессы адаптации, обучения, сопровождения нашей практики описаны. Автоматизация не требуется.

Про деньги, оплату и экономическую целесообразность.

В настоящий момент работа мастерской осуществляется на платной основе: семьи участников вносят благотворительные взносы. Есть небольшая регулярная финансовая спонсорская поддержка. Эти источники финансирования покрывают расходы на коммунальные платежи и привлечение квалифицированных специалистов. Продукция, созданная участниками, регулярно выставляется на благотворительных ярмарках, проводимых примерно дважды в год. После продажи изделий участники получают символическое вознаграждение, размер которого зависит от личного вклада каждого. Эти выплаты носят характер поощрения и не являются источником регулярного дохода, следовательно, право на получение социальных льгот сохраняется.

Финансовое образование имеет особое значение, поскольку многие наши подопечные испытывают трудности в понимании ценности денег. Лишь шесть человек способны осознавать значимость денежных средств, однако полноценный контроль над собственными средствами им пока недоступен ввиду индивидуальных особенностей здоровья. Сотрудники нашего центра активно занимаются проведением тренингов по повышению уровня финансовой грамотности среди участников мастерских.

Баланс между социальными потребностями и экономическими интересами пока не достигнут. Причина заключается в специфическом составе участников: большинство из них страдают серьезными комплексными расстройствами, требующими особой поддержки в социализации посредством трудовой и социальной инклюзии. Социально-трудовая деятельность в мастерской для них

становится инструментом интеграции в общество, способом реализации своего потенциала и ощущения себя частью социума.

Вопрос формирования трудовой мотивации является одним из ключевых аспектов деятельности нашей мастерской. Важнейшими факторами, способствующими развитию личной ответственности и стремления к труду, выступают:

- осмысленная профессиональная активность, направленная на достижение конкретного результата, который приносит удовлетворение как морального, так и материального характера;

- понимание собственных способностей и успехов, чувство собственной значимости и компетентности;

- умение нести ответственность за собственные поступки и их последствия;

- благоприятная рабочая атмосфера внутри мастерской, располагающая к продуктивной деятельности;

- грамотная организация рабочего процесса, эффективное распределение времени и ресурсов;

- инклюзивная структура коллектива, обеспечивающая взаимодействие с людьми разных уровней развития и потребностей.

Повышение уровня ответственности и заинтересованности в труде ведет к желанию приносить пользу своей семье, облегчению заботы родителей, улучшению поведения в общественных местах и обретению большей степени автономии. Наш центр неизменно соблюдает политику уважения и достоинства всех участников вне зависимости от их особых нужд, исключая любые формы пренебрежительного отношения или вербального насилия.

Сегодняшняя финансовая устойчивость мастерской обеспечивается преимущественно за счет оказания платных услуг и эпизодических продаж произведенной продукции. Несколько лет назад существовала практика корпоративных заказов, однако в последнее время этот источник доходов стал нестабильным. Основной стабильный поток средств обеспечивают именно платные мероприятия и программы. Организация остро нуждается в квалифицированном административном персонале, что заметно тормозит развитие коммерческих направлений. Несмотря на понимание командой важности диверсификации источников финансирования и внедрения новых механизмов трудоустройства, нехватка организационных ресурсов препятствует полноценному продвижению проектов и инициатив. Специалисты нашего центра хорошо осведомлены в области экономики и осознают необходимость расширения спектра инструментов привлечения инвестиций и развития финансовых резервов. Однако отсутствие достаточного количества администраторов и координаторов серьезно ограничивает темпы роста и масштабирование существующих программ и мероприятий.

Наш Центр изначально строился исходя из приоритета социального аспекта перед коммерческим. Особенности наших участников, выраженные в уникальных персональных характеристиках, требуют особого подхода, в котором главную роль играет забота о благополучии и развитии личности, а не экономические выгоды. Таким образом, достигнуть равновесия между

социальной миссией и предпринимательской эффективностью невозможно, поскольку наша миссия заключена исключительно в обеспечении условий для полноценного участия в общественной жизни тех, кому необходима особая поддержка. Мы сознательно отказываемся от любых компромиссных решений, ставящих под угрозу реализацию главной цели Центра – создание комфортной среды для людей с особыми потребностями, в том числе с ТМНР.

Социальная занятость

В структуру социальной занятости, организованной специально для тех участников, чье пребывание в мастерской осложняется даже при наличии поддержки окружающих, включаются абсолютно все предусмотренные расписанием мероприятия и активности, доступные для посещения центра. Любой участник наших мастерских обладает равными правами и свободами, безусловно соблюдая главное условие: не нарушать гармоничного течения рабочего процесса и комфортного пребывания остальных членов коллектива.

Пребывание за одно посещение социальной занятости в центре составляет 6 часов. Существует сбалансированная структура деятельности одного посещения: 4 часа работники трудятся в мастерской, 2 часа времени отводится на организацию и проведения различных досуговых мероприятий.

Виды деятельности для инвалидов, участие в труде в мастерских для которых затруднительно даже с помощью других лиц

Среди участников мастерской существует особая категория лиц, которым крайне сложно включаться в рабочий процесс даже при условии постоянного сопровождения специалистов. Таких участников всего трое, каждый из них обладает уникальными особенностями, влияющими на способность эффективно взаимодействовать с окружающей средой. Несмотря на очевидные ограничения, все трое успешно интегрированы в пространство мастерской, оборудованное специально для их удобства. Одному из них установлен индивидуальный график работы, тогда как остальные два следуют общему распорядку. Характер деятельности выбирается индивидуально, учитывая физические способности и личные предпочтения каждого участника. Чаще всего ими выполняется простое (доступное) рукоделие, такое как вышивка на специальной рамке, прикрепленной непосредственно к рабочему месту. Главная цель, поставленная перед специалистами относительно этой группы, состоит в постепенном формировании осознания собственного труда и приобретении навыков самостоятельного выполнения простых действий. Ежедневно рядом с этими участниками присутствуют специалисты центра, а также сопровождающие лица – родители или близкие родственники. Необходимо подчеркнуть, что несмотря на особенности состояния здоровья, указанные лица демонстрируют достойное социально-приемлемое поведение и обладают необходимыми навыками самообслуживания, что позволяет обеспечить комфортную среду взаимодействия с коллективом мастерской.

Отношения с семьями

Семья человека с особыми потребностями представляет собой одновременно важный ресурс для организации и отдельную целевую группу, нуждающуюся в специализированной поддержке. Многие родители сталкиваются с ситуацией, когда школьные годы и период профессионального образования завершены, а ясного жизненного пути для их взрослеющих детей еще не определено. Это порождает состояние неопределенности и тревоги, особенно в семьях, переживающих сложный этап перестройки внутрисемейных связей и ролей. Часто конфликт интересов проявляется следующим образом: родителям кажется естественным продолжать оказывать чрезмерную опеку, предлагая своим взрослым детям занятия, несоответствующие уровню зрелости и реальных возможностей ребенка. Между тем сама природа ситуации требует постановки рабочей деятельности на первый план, чтобы расширить круг общения молодого человека, сформировать уверенность в себе и адаптироваться к самостоятельной жизни. Эффективное сотрудничество с семьей приобретает ключевое значение, поскольку именно здесь ребенок получает шанс применить приобретенные навыки и умения, продемонстрировать свою независимость и ощутить поддержку близких в достижении новых целей. Родители же, наблюдая успехи своих детей, становятся менее тревожными и чувствуют большую уверенность в будущем своих потомков. Особенную важность приобретают правовые консультации и психологическая помощь семьям. Регулярно организуются специализированные семинары, тренинги и юридические встречи, направленные на повышение информированности семей и укрепление их уверенности в правильности выбранного направления воспитания и адаптации членов семьи с особыми потребностями.

Результаты и эффекты

В центре функционирует научно-обоснованная система мониторинга итоговых показателей деятельности, предусматривающая оценку как качественных, так и количественных критериев.

Количественные показатели фиксируются :

- 1) постоянный состав участников, регулярно принимающих участие в трудовом процессе мастерских;
- 2) численность кандидатов в официальном списке ожидания для участия в работе мастерской.

Указанные показатели позволяют объективно оценивать динамику численности участников мастерских, определяя объем оказываемых услуг и выявляя потенциал для увеличения пропускной способности центра.

Качественные показатели оценки результатов (полученные методами анкетирования, непосредственного наблюдения, глубинных интервью и массовых опросов):

1. Эффективность применяемых методик.

Аналитический показатель: соотношение позитивных изменений (ожидаемых положительных эффектов) и негативных последствий

реализованных практик. Интерпретация показателя: высокий уровень свидетельствует о научной обоснованности подходов и наличии четких перспектив улучшения качества предоставляемых услуг;

2. Индивидуальные достижения участников образовательных программ и мастерских.

Психофизическое здоровье: динамика показателей физиологического и эмоционального благополучия субъекта образовательной среды.

Оптимизация распределения рабочего времени: способность эффективного распределения и оптимального использования индивидуального рабочего времени.

Организация собственного пространства в мастерской: владение компетенциями обустройства рабочего пространства согласно установленным требованиям.

Профессиональные компетенции: Формирование профессиональных качеств, связанных с применением материалов и технологий, направленных на выпуск функционально полезных продуктов.

Проектная культура и технологичность деятельности: степень освоения методов проектировочной деятельности, соблюдение предписанных инструкций и алгоритмов технологического процесса.

Коммуникативные навыки: уровень сформированности коммуникативных контактов и взаимопонимания в межличностных отношениях среди членов группы.

Мотивационный компонент: выраженность устойчивой потребности продолжения профессиональной подготовки и занятий в рамках мастерской.

1. Оценка управленческой эффективности руководящего состава:

Индекс динамики персональной результативности руководства, характеризующей качество организации производственного процесса и оптимизацию человеческих ресурсов.

2. Анализ динамики педагогической и волонтерской компетентности:

Показатель изменения уровня методологической подготовленности родителей, стажеров и добровольцев, участвующих в процессах социальной реабилитации и профессионально-трудового обучения взрослых с ограниченными возможностями.

Итоги проведенной оценки ежегодно документируются сотрудниками мастерской и центрального аппарата в форме аналитического отчета. Данный документ служит основой для детального анализа качественных характеристик проделанной работы, выявления сильных сторон и зон роста, разработки стратегии дальнейших действий на предстоящий календарный цикл.

Для устойчивого функционирования и динамичного развития организации особую значимость представляют следующие виды аналитики:

- оценка эффективности;
- анализ управленческой эффективности руководящего состава;
- динамический мониторинг педагогического и волонтерского потенциала.

Подобный комплексный подход позволяет своевременно реагировать на возникающие проблемы, оперативно вносить необходимые коррективы и обеспечивать стабильность институционального развития организации.

Участие в творческой мастерской вызывает ряд значительных изменений у ее членов, затрагивая физическую, интеллектуальную и социальную сферы их жизнедеятельности. Среди наиболее значимых преобразований выделяются:

- улучшается физическое самочувствие благодаря систематическим занятиям творчеством, создающим благоприятные условия для поддержания активного образа жизни;

- развиваются когнитивные способности, улучшается концентрация внимания и память, что способствует успешному освоению нового материала и решению повседневных задач;

- формируются устойчивые привычки планирования и организации собственного времени, повышается общая дисциплина и ответственность;

- происходит расширение круга общения, появляются новые друзья и единомышленники, укрепляются навыки коммуникации и сотрудничества;

- наблюдается рост самооценки и уверенности в собственных силах, что положительно влияет на общее психологическое состояние и повышает удовлетворенность жизнью.

Кроме того, наблюдаются и некоторые неожиданные положительные эффекты:

- некоторых участников неожиданно раскрываются скрытые таланты и способности, ранее не проявлявшиеся;

- активизация творческого потенциала часто сопровождается повышением общей работоспособности и жизненной энергии.

Что меняется у сотрудников?

- Обретается глубокое удовлетворение от помощи людям в раскрытии их талантов и улучшении качества жизни.

- Полученный опыт и знание помогают сотрудникам совершенствоваться в профессии, осваивать новые методики и подходы.

- Создаются комфортные условия для карьерного роста и повышения квалификации.

- Становятся доступнее инструменты психологической разгрузки и предотвращения эмоционального выгорания.

- Укрепляется командный дух и доверие между коллегами, формируется сплоченный коллектив профессионалов.

Что меняется в сообществе вокруг мастерской?

Деятельность мастерских оказывает заметное положительное влияние и на окружающую социальную среду, стимулируя важные общественные процессы:

- усиливается интеграция представителей различных возрастных групп благодаря проекту «Открытая дверь» (при поддержке БФ Президентских грантов), где участники мастерских выступили инклюзивными волонтерами для одиноких пожилых людей г. Москвы и интерната для пожилых людей д. Малышево Тверской области. Мастерские производили подарки и сувениры к календарным и тематическим праздникам, для наших работ были организованы

тематические выставки в социальных центрах и интернатах, к проекту присоединилась молодежь (выпускники детских домов для сирот) общественного движения «Молодежь спешит на помощь». Проект работает самостоятельно по настоящее время, развивается активное гражданское сообщество;

– наша деятельность открыта для широкой общественности, выстраивания партнерских отношений и взаимодействия с дружественными организациями, профильными ВУЗами, с государственными организациями, родителями, волонтерами.

Сложности, ошибки и ограничения

Любое дело сопряжено с трудностями. Наша организация начинала свой путь и всегда уделяла особое внимание людям с тяжелыми множественными нарушениями развития (ТМНР) – самой уязвимой группе среди взрослых с ограниченными возможностями здоровья. Работа с такими людьми требует колоссальных усилий и терпения, ведь успех приходит далеко не сразу.

Сегодня перед нами встала серьезная проблема: мы вынуждены временно ограничивать прием новых семей. Причина проста – отсутствие достаточного количества финансовых ресурсов для полноценного сопровождения всех нуждающихся. Из-за отсутствия ресурсов на оплату сотрудников остро ощущается нехватка квалифицированных управленческих кадров. Только наличие мощной методологической базы и энтузиазм действующих высоко профессиональных специалистов, реализующих программно-методический комплекс поддержки работы мастерских ручного труда центра, пока позволяет центру полноценно работать.

В настоящее время для успешного решения существующих проблем необходима профессиональная поддержка опытных менеджеров и администраторов, способных грамотно организовать работу и привлечь дополнительные ресурсы.

Помимо роли мастера, в нашей мастерской востребованы также следующие важные позиции:

– педагог–психолог – оказывает психологическую поддержку участникам, помогает адаптироваться к условиям труда и обеспечивает благоприятную рабочую обстановку;

– ассистент мастера – помогает мастеру в подготовке рабочего места, участвует в процессе изготовления изделий, поддерживает порядок и чистоту.

Сейчас наиболее дефицитными являются следующие компетенции:

– координатор проектов – занимается организационными вопросами, контролирует выполнение планов и координирует деятельность всех членов команды;

– менеджер по развитию – ищет новые рынки сбыта, налаживает контакты с потенциальными клиентами и партнерами, продвигает продукцию мастерской;

– специалист по проектированию и дизайну индивидуальных изделий.

Мы занимаемся поиском соответствующих специалистов, будем создавать условия для их профессионального роста и карьерного развития.

Организация эффективной деятельности для людей с ограниченными возможностями требует наличия следующих специалистов:

- специалисты по сопровождению и социализации, способные создать условия для успешной интеграции в коллектив;
- социальные работники, оказывающие помощь в бытовых вопросах и обеспечении комфорта на рабочем месте;
- психологи, поддерживающие эмоциональное состояние участников и помогающие справляться с трудностями;
- специалисты по культурно-досуговой деятельности, поддерживающие связь с семьей и организацию досуга.

Эти профессионалы играют важную роль в нашем проекте, обеспечивая полноценное включение людей с инвалидностью в рабочий процесс и достижение ими значительных успехов.

Мы рассматриваем развитие организации с учетом нескольких ключевых факторов. Обязательно кадры, постоянная финансовая устойчивость благодаря поддержке государства и партнеров, активное взаимодействие внутри профессионального сообщества и регулярный обмен опытом. продвижение товаров и услуг инклюзивных команд. Продвижение осуществляется через участие в ремесленных ярмарках, выставках и онлайн-платформах. Особенное внимание уделяется социальным сетям, где публикуются истории успехов наших участников мастерских и демонстрируется сам процесс создания изделий. Несмотря на сложность продвижения ручных работ, мы уверены, что наша стратегия обеспечит узнаваемость и рост продаж. Дизайн играет ключевую роль в создании качественного продукта. Наши изделия выполнены вручную, каждое несет уникальный смысл и отражает талант создателя. Именно этот эксклюзивный характер привлекает покупателей и выделяет продукцию среди конкурентов. Хотя масштаб сотрудничества с художниками и дизайнерами ограничен, каждая такая коллаборация открывает новые горизонты для развития и вдохновения. Мы планируем активизировать подобные проекты, привлекая больше художников и дизайнеров, чтобы обогатить нашу коллекцию новыми направлениями и концепциями. Наши отношения с бизнес-партнерами находятся в стадии развития и поиска.

Собственные методические материалы и планы по их разработке

В основе работы центра и мастерской – программно-методический комплекс, уделяется огромное внимание созданию собственных уникальных методических материалов. Программно-методический комплекс центра разработан на принципе преемственности с Авторской образовательной программой дополнительного образования детей «Социальная адаптация детей со сложной структурой дефекта» (2006 г). Автор программы – Загрядская Валентина Николаевна, директор нашего центра Концепция программы включает в себя личностно-ориентированный подход и социализацию людей с особыми потребностями, в том числе с ТМНР, объединение их в единый коллектив (развитие в социуме). Мы считаем, что индивидуальный подход и специализированные разработки помогают достичь лучших результатов в

обучении и развитии, работе каждого члена коллектива. Регулярно проводятся семинары и консультации, направленные на улучшение методик.

Индивидуализация маршрутов развития лежит в основе всей нашей деятельности. Каждый участник и сотрудник получает собственный путь развития, учитывающий личные цели, способности и потребности. В мастерских предусмотрены индивидуальное рабочее место и орудия труда, индивидуальный рабочий план в общем пространстве мастерских, перед каждым участником мастерской ставится своя рабочая задача, которая может усложняться по мере ее решения или корректироваться в процессе работы при возникновении стойких затруднений. Такой подход позволяет каждому раскрыть весь свой потенциал и способствует достижению высоких результатов в социальной и трудовой инклюзии. Мы убеждены, что каждый человек уникален, и его личный прогресс должен стать основой общего успеха.

Ясность языка и понятность изложения являются важнейшими принципами нашей системы работы. Все инструкции, задания и рекомендации формулируются таким образом, чтобы быть доступными и легко воспринимаемыми всеми участниками процесса. Это помогает избежать недопонимания и создает комфортную атмосферу для продуктивной работы.

Внутренняя аттестация сотрудников проводится систематически и охватывает все этапы трудовой деятельности. Она направлена на оценку квалификации работников, выявление сильных сторон и областей для улучшения. Полученные результаты используются для дальнейшего развития и оптимизации рабочих процессов. Таким образом, мы обеспечиваем высокий уровень профессиональной компетенции и мотивацию сотрудников на постоянное саморазвитие.

Нашей организацией была сформирована уникальная кросс-функциональная команда, состоящая из специалистов разного профиля, включая художника, музыканта, терапевта по движению и педагога по рецитации и сценическим практикам. Эта команда успешно интегрирована в наш программно-методический комплекс и демонстрирует высокие показатели эффективности. Особое значение имеет тот факт, что данная команда стала объектом исследования в рамках крупного проекта Благотворительного фонда Президентских грантов. Данные по изучению методик терапии искусством и творчеством, влияющих на формирование трудовых и социальных навыков представлены на сайте организации, были отработаны в проекте гранта БФ Президентских грантов, проект вошел в 100–топ проектов России. Работа команды направлена на всестороннее развитие каждого участника программы, способствует раскрытию творческого потенциала, улучшает коммуникативные навыки и повышение уровня социальной адаптации. Благодаря эффективному взаимодействию специалистов разного профиля достигается синергетический эффект, существенно повышающий эффективность работы в мастерской.

Мы видим огромный потенциал в участии наших мастеров в ремесленных ярмарках. Ярмарки позволяют наладить связи с коллегами, обменяться ценным опытом и расширить кругозор участников. Наши участники мастерских давно

принимают участие в некоторых мероприятиях такого формата, и это приносит отличные результаты. Планируем расширять участие в будущем!

Безусловно, формирование профессионального сообщества является важной частью нашего плана развития. Создание сети взаимосвязанных мастерских позволит объединять знания и опыт, повышать уровень профессионализма и предлагать клиентам лучшие продукты и услуги. Сейчас работа над формированием такого сообщества находится на стадии включения в план развития организации. Ассоциация «Рафаил» является членом организации «Альянс «Ценность каждого» и организации лечебных педагогов и социальных терапевтов России «Содружество».

Наша команда осознает важность понимания правовых аспектов своей деятельности и постоянно стремится повысить свою компетентность в юридической сфере. Мы регулярно проводим обучение сотрудников и следим за изменениями в законодательстве. Хотя еще остаются некоторые слабые места, уверенность растет с каждым днем.

Правовая сторона вопроса остается одним из приоритетов нашего внимания. Мы понимаем значимость грамотного оформления трудовых отношений и ведем активную работу по совершенствованию внутренних процессов. Для повышения качества юридического сопровождения изучаются возможности привлечения профессиональных консультантов.

Наиболее сложной зоной являются вопросы трудового права. Эта область требует постоянного мониторинга изменений и глубокого анализа специфики нашей деятельности. Мы продолжаем изучать данную тему и искать оптимальные пути ее решения

Вопросы, на которые пока нет ответов

Мастерская призвана вооружить своих подопечных необходимыми компетенциями для успешного выхода на свободный рынок труда – этот аспект является ключевым элементом перспективного роста как самих участников, так и учреждения в целом. Однако успех подобного предприятия во многом обусловлен индивидуальными характеристиками и уровнем функциональных ограничений каждого участника. Так, лица с глубокими и сложными формами нарушений зачастую оказываются неспособны интегрироваться в конкурентную рабочую среду, вследствие чего перед организацией встает задача формирования особой рабочей среды и обеспеченности непрерывной профессиональной поддержкой. Таким образом, стремление подготовить членов мастерских к открытой конкуренции либо же сохранение модели постоянной занятости целиком определяется личностными возможностями и потенциалом тех, кому адресована деятельность мастерской.

Наш центр выступает за кардинальное изменение устоявшегося взгляда на проблему «вечной занятости», касающуюся лиц с тяжелыми множественными расстройствами здоровья. Необходимо осознавать специфику физиологических и психологических особенностей таких людей, препятствующую адаптации к жестким реалиям открытого рынка труда. Эти ограничения делают невозможным выполнение установленных планов производства и поддержание

требуемого уровня качества продукции. Тем не менее для данной категории граждан чрезвычайно важно постоянное присутствие специалистов – педагогов и психологов в рамках рабочего процесса, чья поддержка оказывается гораздо важнее участия традиционных мастеров-наставников. Несмотря на невозможность полной интеграции в рыночные условия, такие люди сохраняют глубокое желание ощущать свою значимость и востребованность обществом, ведь возможность заниматься доступным трудом становится основой полноценного существования и способствует сохранению социальной активности.

Устойчивая экосистема мастерских, подобно любой целостной структуре, должна опираться на единый принцип, учитывающий потребности всех участников. Такой подход представляется одновременно увлекательным и верным направлением развития.

Можно предположить, что для этого нужно.

1. Формирование единой концепции и определить общую цель и миссию будущей экосистемы. Важно понимать, какую ценность она будет приносить участникам и обществу в целом. Концепция должна учитывать разнообразие потребностей и возможностей различных мастерских.

2. Разработка общей инфраструктуры на основе имеющихся мастерских, обеспечивающей взаимодействие между мастерскими. Это может включать создание цифровых платформ для обмена информацией, ресурсами и услугами. Инфраструктура также должна предусматривать механизмы поддержки и координации деятельности мастерских.

3. Развитие сотрудничества. Формирование сети партнерства между мастерскими, позволяющей обмениваться опытом, технологиями и ресурсами. Сотрудничество должно строиться на взаимовыгодных условиях, способствующих развитию каждой мастерской и всей системы в целом.

4. Обучение и развитие персонала. Это организация образовательных программ и тренингов для повышения квалификации сотрудников мастерских, что позволит адаптироваться к новым условиям и требованиям рынка, а также внедрять инновационные технологии и методы работы.

5. Привлечение инвестиций и ресурсов. Это поиск источников финансирования для реализации проектов и мероприятий, направленных на развитие экосистемы. Это может быть привлечение государственных субсидий, грантов, частных инвесторов и других форм финансовой поддержки.

6. Мониторинг и оценка результатов. Регулярное проведение анализа эффективности функционирования экосистемы, выявление проблем и разработка мер по их устранению. Оценка результатов позволяет своевременно вносить изменения и улучшать работу системы.

Эти шаги помогут создать прочную основу для перехода от отдельных мастерских к полноценной и эффективной экосистеме, способствующей устойчивому развитию и процветанию всех участников. Без государственной поддержки такое взаимодействие затруднительно.

Хотелось бы, чтобы Москва стала примером для выстраивания такого взаимодействия, чтобы включенными в такую экосистему обязательно стали

мастерские, созданные родительскими инициативами в содружестве с профессиональной командой.

Совместная работа мастерских способна создавать эффективные производственные цепи, содействовать обмену методиками и технологическими решениями, обеспечивать доступ к необходимым специалистам и способствовать взаимодействию участников внутри сообществ. Примером такого плодотворного партнерства служит сотрудничество Ассоциации «Рафаил» и Московской областной общественной организации «Мир для всех» города Балашиха в области театрального искусства. Данный проект получил поддержку Благотворительного фонда президентских грантов. В течение целого года специалисты Ассоциации «Рафаил» щедро делились своими уникальными методическими разработками с коллегами из организации «Мир для всех», совместно создавая постановку спектакля «Садко». Впоследствии спектакль завоевал заслуженное признание зрителей, демонстрируя высокие достижения совместного творчества и эффективно иллюстрируя возможности синергии творческих усилий различных организаций.

Настоящая работа предполагает личностную вовлеченность, значимую ответственность работника и вклад в общее дело. Работа считается таковой, если она приносит осязаемый продукт или услугу, имеет определенную целевую аудиторию и создает объективную пользу окружающим людям. Важность состоит именно в ценности конечного продукта или услуги, которую оценивает сам работник и общество в целом.

У результата труда должен быть внешний заказчик или потребитель. Это влияет на качество выполняемой работы и обеспечивает обратную связь относительно ее соответствия ожиданиям общества. Внешний заказчик мотивирует на повышение производительности мастерской и совершенствование процессов изготовления продукции. Отсутствие реального спроса делает труд лишь условным занятием, ограничивая его истинную полезность. В нашем центре есть опыт работы с внешним заказчиком, но основным потребителем остается покупатель сезонных благотворительных ярмарок. Такой рынок сбыта обусловлен возможностями участников мастерских.

Требования к качеству и срокам обеспечивают повышение профессионального мастерства участников мастерских и позволяют адекватно оценивать эффективность трудовых процессов.

При возникновении трудностей каждый случай рассматривается индивидуально. Возможности участника мастерских оцениваются исходя из характера проблемы, физических и интеллектуальных способностей, доступности необходимой помощи и готовности самого человека преодолеть трудности. Возможно временное снижение нагрузки, предоставление дополнительного обучения или перераспределение обязанностей среди команды. Главное – обеспечить возможность каждому участнику мастерских реализовать себя в труде и внести достойный вклад в общий процесс.

Поддержка подразумевает помощь человеку в преодолении препятствий, обучении новым навыкам и развитии самостоятельности. Она направлена на максимальное раскрытие потенциала человека с особыми потребностями, позволяя ему развиваться и добиваться успехов самостоятельно. Поддержка прекращается там, где начинается прямая замена действий участника мастерских действиями «делаем за него». Граница между поддержкой и «делаем за него» заключается в способности выполнять поставленные задачи с минимально допустимой внешней помощью, сохраняя личную инициативу и ответственность за результат своей деятельности.

Объем выполненной работы оценивается индивидуально и зависит от конкретных обстоятельств и состояния здоровья человека. Критерии включают физическую способность справляться с заданиями, эмоциональную устойчивость, уровень возможностей и опыт. В нашем центре это 10% самостоятельного труда.

Калиман Наталья Адамовна
логопед-дефектолог АНО «Диаконический Центр "Прикосновение"»
Саламова Наталья Владимировна
руководитель мастерских АНО «Диаконический Центр "Прикосновение"»
г. Оренбург

УЧЕБНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МАСТЕРСКИЕ АНО «ДИАКОНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР "ПРИКОСНОВЕНИЕ»

Любая педагогическая деятельность начатая в раннем возрасте, должна быть продолжена во взрослой жизни. Человек растет, взрослеет, его естественное развитие подразумевает, что у него появится ремесло, и он начнет свою трудовую деятельность. В отношении подростков и взрослых с тяжелой инвалидностью, иногда процесс прекращается по мере взросления. Постепенно уровень поддержки снижается не потому, что человек адаптирован и интегрирован в социум, а потому, что его уровень навыков и умений слишком низкий, а социально приемлемое поведение не всегда сформировано, или имеются эпизоды агрессивного и не адекватного поведения, не позволяют находиться в группе сверстников. Так в 2006 году, по мере взросления наших воспитанников, стало понятно, что наша деятельность должна быть продолжена во взрослой жизни, и необходимо создать место, где ребята смогут и дальше поддерживать сформированные социальные и коммуникативные навыки, и развивать новые, уже трудовые. Нами были созданы учебно-производственные мастерские, которые моделировали адаптированное рабочее

место, и предполагали социальную занятость для любой категории ребят с 18 лет.

Нашей главной целью стало развитие независимости и самостоятельности молодых людей с особенностями развития в контексте рабочего места.

Критерии отбора ребят в мастерских, как таковых не существовало, ограничение были связаны только с возрастом, в мастерские зачислялись после достижения 18 летнего возраста. Мы не брали ребят, в остром состоянии, или нарастающей не управляемой агрессией.

Постепенно в мастерских формировался перечень различных видов занятости:

- малая полиграфия (создание открыток, блокнот, календарей);
- швейное дело (постельное белье, интерьерные подушки, игрушки, игольницы, сумки);
- ткачество (шарфы, полотенца);
- столярное дело (разделочные доски, подставки, подстаканники, брелоки, заколки, игрушки, ключницы);
- фильц (игрушки, шарфы, панно, интерьерные подушки);
- гончарное дело (зеркала, ключницы, подставки под горячее, подвесы, брелоки, пуговицы, стаканы и многое другое);
- бисероплетение (брошки, подвесы, браслеты, брелоки);
- ковроткачество (подушки, сумки, подстаканники, новогодние украшения, брелоки);
- кулинария.

Мастерские выступают не просто местом труда, – это адаптированное пространство, где сочетаются обучение, социальная адаптация и сопровождение, что особенно важно для людей с особенностями развития.

1. Социализация и адаптация. Мастерские создают условия для включения молодых людей с особенностями развития в активную деятельность, развития социальных компетенций, навыков общения и взаимодействия с окружающими.

2. Развитие навыков. В мастерских происходит обучение элементарным трудовым и бытовым навыкам, что способствует повышению самостоятельности и может стать ступенью к сопровождаемому проживанию.

3. Психологическая поддержка. Сопровождаемая деятельность включает социально-психологическое сопровождение, помощь в коммуникации, адаптации к социальным ролям.

4. Структурирование времени. Мастерские предоставляет организованную деятельность в течение дня, что особенно важно для людей с ментальными нарушениями.

На сегодняшний день основные участники процесса, это молодые люди от 18 до 45 лет, имеющие тяжелую инвалидность, в том числе и ТМНР, расстройство аутистического спектра, разную степень умственной отсталости.

Молодые люди на момент поступления в мастерские проходят тестирование, которое позволяет определить необходимый уровень поддержки и его базовые социальные и коммуникативные навыки.

В течении месяца, в естественных условиях пребывания в мастерских, непосредственно в трудовой среде.

Оценка этих навыков помогает выстроить индивидуальный маршрут каждого человека в мастерских, а также в последствии оценить, что меняется со временем.

Одномоментно в мастерских может находиться не более 10 – 12 человек, которые рассредоточиваются по отдельным рабочим местам.

Мастерские рассчитаны на 40 человек. Каждый молодой человек имеет индивидуальный график посещения.

Мастерские работают 5 дней в неделю с 10:00 до 15:00

Есть группы кратковременного пребывания до 3 часов в день (зависит от тяжести состояния человека).

На сентябрь 2025 года молодые люди распределены следующим образом:

- 3 раза в неделю 5 часов (5чел.);
- 2 раза в неделю по 3 часа (10 чел.);
- 2 раза в неделю по 5 ч. (22чел.);
- 1 раз в неделю 5 часов (3чел.).

Первоначально мастерские были созданы для тех ребят, которые посещали с раннего возраста Центр, но в последствии, в мастерские стало возможным попасть в порядке очереди. Вся сложность заключалась в том, что мы не имели «выпуска», и молодые люди, не смотря уже появившиеся подобные места занятости продолжали оставаться в стенах нашего Центра, а именно в учебно-производственных мастерских.

В процессе становления мастерских, стало понятным, что к ним нужно ребят готовить, так родилась Программа «Учимся в Прикосновении», которая предполагает подготовку к осознанной занятости уже с при достижении 12 лет. По мере развития в Оренбурге системы помощи людям с ментальной инвалидностью и аутизмом, наши воспитанники при достижении 18 лет продолжают получать профессиональное образование (техникум) в государственных учреждениях, и посещать тематические группы в мастерских. Другая часть ребят посещают мастерские в установленном порядке.

Так кто же, участники общего процесса социальной занятости?

Молодые люди. Проведенный анализ (анкетирование) участников показал, что подавляющее большинство ребят приходят в мастерские, для общения, трудовые навыки вырабатываются крайне сложно, но все же с течением лет, они формируются. У ребят появляются стойкие навыки социально приемлемого поведения, трудовой дисциплины, формируются навыки одно и двух составной виды деятельности. Ребята имеют не высокий уровень трудовой мотивации.

Родители видят в мастерских возможность иметь свободной время, снимается психологическое и социально напряжение.

Партнеры. Непосредственные участники процесса социальной интеграции и социализации молодых людей с ментальной инвалидностью, проводники к крупным компаниям с корпоративной социальной ответственностью.

Мы работаем с различными организациями. Например работы выставляются на платформе корпоративных подарков BuySocial.

Управление

Стиль управления коллегиальный. В мастерских есть руководитель, он подчиняется директору, есть Совет, который и является коллегиальным органом.

Роль сотрудников

Кто работает в мастерской:

мастера (столяр, гончар, педагог, психолог), есть привлеченные специалисты, которые помогают организовать процесс адаптивным, это эрготерапевт, специалист по АДК.

Практически все сотрудники Центра владеют основными методами АДК, что позволяет справляться с не желательным поведением, понимать возможности и способности ребят, уметь мотивировать на трудовую деятельность (находить для каждого приемлемую работу, которая была бы понятна, доступна).

Эрготерапевт помогает подобрать нужное позиционирование для тяжелых ребят, построить график смены позы, адаптировать рабочее место с учетом особенностей развития.

Каждый сотрудник мастерской обладает базовыми знаниями, которые помогают сформулировать правильный запрос привлеченным специалистам, а потом реализовать на практике и помочь родителям перенести навыки домой, таки образом все работают, как одна команда, где особую роль отводят потребностям и запросам (если человек может его сформулировать).

Мы как и все люди подвержены эмоциональному выгоранию. Поэтому в Центре и в мастерских (неотъемлемая часть Центра «Прикосновение») есть программы поддержки сотрудников: корпоративные мероприятия, совместные выезды на природу, соблюдение режима труда и отдыха (крайне редкие форс-мажоры), есть группа поддержки, где обща со всем коллективом разбираем трудные кейсы. При необходимости, сотрудник может взять супервизию.

Поддержка участников в рабочем процессе

Наш день начинается с планерки, там обговариваются все ключевые моменты рабочего дня, обсуждаются новые заказы, распределяется занятость. У каждого молодого человека свое расписание, которое наглядно отражено на стенде (активно используются карточки с изображением вида деятельности).

Помещение оснащено наглядными пособиями по использованию инструментов и карточками с пошаговой инструкцией для каждого производственного процесса.

У ребят есть общее и индивидуальное визуальное расписание. / планерка, коммуникация, освоение ремесла, перерывы на обед и дополнительные занятия/.

Во время отдыха ребята могут выходить в холл, провести зарядку, послушать музыку, пообщаться, поиграть в настольный теннис.

Мотивировать молодых людей с особенностями в развитии в мастерских можно, создавая специальные условия, используя определенные методы, такие как поощрения, психологическая поддержка.

Подопечные более охотно включаются в процесс, когда ощущают поддержку, принятие, когда ошибки воспринимаются не как провал, а как этап роста. (Сегодня ты не поломал и не порвал ни одного учебного, или производственного материала). Очень важно так же иметь возможность самому выбрать вид деятельности.

Активность можно поощрять позитивным подкреплением: грамотами, билетами на мероприятия, экскурсиями, проведение праздников, похвалой перед группой.

Участие в конкурсах и выставках помогает ребятам увидеть свои работы со стороны, утвердиться как личности и понять значимость своего труда.

Молодой человек с особенностями развития получает помощь в освоении трудовых навыков, адаптации на рабочем месте, выполнении функциональных обязанностей.

Мастера, педагоги содействуют социальной адаптации подопечных в трудовом коллективе, помогают в передвижении, получении информации. Например, педагог-психолог может помогать ребятам в мастерской, создавать комфортную атмосферу и разрешать кризисные ситуации.

Информирование родителей, это важная часть общекомандной работы. Мы проводим собрания, встречи с родителями, чтобы информировать о направлении работы и достижениях молодых людей.

Услуги в Центре на платной основе, но всегда субсидированные, за счет привлеченных средств, и грантовой поддержки.

На заработанные деньги мы организовываем досуг, делаем подарки на праздники.

В наших мастерских ребятам объясняем ценность денег. Они знают, что мы изготавливаем продукцию для продажи, что вырученные деньги пойдут на оплату материалов, для организации праздников, подарков себе, родителям. Они чувствуют себя нужными, что их работа кому-то понравилась.

Без поддержки мастерские не окупают себя!!! Они убыточны в финансово-экономическом плане, но окупаемы нормализацией жизни всей семьи, где взрослый человек с ментальной инвалидностью становится непосредственным членом социума и имеет занятость на регулярной основе, которая в последствие станет базовой частью сопровождаемого проживания.

Результаты и эффекты

Ребята, общаясь и взаимодействуя с другими, меняются. Становятся более терпимыми к друг другу. У некоторых ребят появилось желание помочь. Появляется радость за успехи других, новые интересы, которые переросли в новую деятельность.

Сотрудники учатся расставлять приоритеты, развивают творческий подход, появляются новые виды деятельности.

У членов семей появляется свободное время, некоторые выходят на работу, появляется смысл и перспективы, они чаще думают об организации сопровождаемого проживания для своих уже взрослых детей.

Каждый год, мы оцениваем изменения которые происходят в Центре, мастерских.

Сложности, ошибки и ограничения

Очень затруднен поиск сотрудников, их практически нет, работают пенсионеры, молодые не идут.

Молодые люди, с ярко выраженной агрессией не могут быть в мастерских, они становятся социально опасны, мы вынуждены им отказывать.

В работе мастерских ставка делается на кадры, финансы, профессиональное сообщество, продвижение товаров и услуг. Ищем партнеров для совместной работы, корпоративные предложения.

Наш логотип и бренд «Жизненный маршрут» зарегистрированы как товарный знак.

Еще в начале нашего пути, с нами работала Член Союза художников, Ольга Кошелева (наша местная художница), которая 3 года провела с нами, трудясь с ребятами, создавая шедевры и именно в этом творческом союзе родился прототип нашего бренда, логотипа. Мы выиграла конкурс на профессиональную разработку логотипа и брендинг, профессиональная команда помогла нам создать свой стиль, дизайн. Наши партнерства строятся на личных связях, «б рукопожатий» работает. Мы приглашаем наших партнеров на мероприятия Центра, отправляем им благодарственные письма, поздравления с праздниками. Разработан и вручается Сертификаты «Благотворителя» и «Спасибо» и сувенирами, которые производятся в мастерских, на значимых мероприятиях Центра.

Кадры и роли

Долгосрочная работа. Продукция Мастерских выставляется на платформе корпоративных подарков BuySocial.

Формирование экосистемы это важная часть. Попробуем рассмотреть ее со всех сторон.

Участники этой системы: те кто ее создает, те, кто в ней участвует, и те кто ее поддерживают.

Создают: профессионалы, каждый в своей области. Профессионалы должны иметь не только знания и опыт (он приходит в процессе), но и гарантии в виде достойной зарплаты, социального пакета и поддержки для профилактики выгорания.

Участвуют: сам ребенок (взрослый) и его семья. Индивидуальный план развития и социализации, адекватный уровень сопровождения и возможность оставаться в социуме, даже если человек совершенно не справляется с задачами.

Поддерживают: государственные органы имеют Законы, Положения, Приказы, позволяющие не только регламентировать эту деятельность, но и поддерживают финансово, имеют понятные механизмы тарификации услуг. Бизнес: заинтересован в поддержке таких организаций, могут себе позволить квотирование рабочих мест для инвалидов, при этом это не ограничено штатными должностями в организации.

Коровкина Юлия Васильевна
дефектолог–логопед, методист центра «Турмалин», к.п.н.

Жулина Юлия Андреевна
методист проектов центра «Турмалин»
г. Москва

СОЦИОКУЛЬТУРНАЯ И ТРУДОВАЯ РЕАБИЛИТАЦИЯ В ЦЕНТРЕ «ТУРМАЛИН»: ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ И ОБЩЕНИЯ

В современном обществе люди с ментальными особенностями и их семьи часто находятся в социальной изоляции. Благотворительное учреждение, Центр Социальной Реабилитации «Турмалин» (Москва), создает пространство и условия для того, чтобы особые люди могли открыться, реализовать свои способности и встретить Личность другого человека. Миссия центра – помочь им найти свое место в жизни, стать частью сообщества.

Целевая аудитория и проблемы, которые решает программа

В центре проходят реабилитацию взрослые люди (от 18 до 50 лет и старше) с ментальными особенностями. Возрастные ограничения отсутствуют: для участников старше 30–35 лет приоритет смещается в сторону сохранения достигнутых навыков и поддержания активности, так как прекращение занятий может привести к ухудшению жизненной ситуации и социальной изоляции.

Участники программы имеют физические и ментальные ограничения: особенности восприятия и обработки информации, трудности с памятью и вниманием, двигательные нарушения. Им сложно выстраивать социальные контакты, контролировать себя и осваивать бытовые и ремесленные навыки. Для реализации права на труд им необходимы специализированная поддерживающая среда, четкий ритм дня и адаптированные виды деятельности. Важно помочь человеку осознать себя членом профессионального сообщества – работником ремесленной мастерской (керамистом, ткачом, столяром и т.д.).

Комплексная программа и ее организация

Центр реализует «Программу по социокультурной и трудовой реабилитации людей, имеющих нарушение интеллектуального и психического развития». Ежегодно очную программу посещают до 50 человек, ежедневно – 22–25 человек. Участники приходят по индивидуальному графику 2–5 дней в неделю, на полный день (с 10 до 17 часов). В период адаптации возможно посещение неполного дня.

Комплексный подход включает три основных направления:

1. Занятия в художественно-ремесленных мастерских;
2. Занятия искусствами: групповые и индивидуальные занятия, подготовка праздников и спектаклей, живопись, театральная деятельность, музыкальные встречи, занятия с арт-терапевтом, музыкальным терапевтом и специалистом по движению;

3. Социально-бытовая ориентировка: развитие навыков самостоятельности, экскурсии и прогулки в городе.

Ценности и подходы в работе

В основе практики «Турмалина» лежат следующие принципы.

Уважение и забота: Ключевая ценность – уважение к личности и ее границам, в том числе физическим. Сотрудники создают условия, чтобы человек с двигательными ограничениями мог выполнить действие самостоятельно, насколько это возможно, поддерживая тем самым его человеческое достоинство.

Уверенность: Сопровождающий специалист транслирует уверенность в успехе и потенциале каждого участника, что помогает самим подопечным и их семьям чувствовать себя увереннее в будущем.

Самореализация: Поддерживается позиция участников как взрослых людей через проявление ответственности и свободу выбора. Специалисты помогают выявить интересы, попробовать разные виды деятельности и преодолеть неуверенность.

Позитивность: Отслеживаются даже минимальные позитивные изменения в навыках и состоянии. В работе с нежелательным поведением упор делается на формирование новых позитивных навыков, а не на запреты.

Профессионализм и постоянное развитие: Работа требует от сотрудников постоянного поиска оптимальных решений. Большое внимание уделяется поддержке команды и профилактике эмоционального выгорания, так как ресурсное состояние напрямую влияет на качество помощи. В центре принято коллегиальное управление, а на общих собраниях применяются практики для профилактики выгорания.

Открытость: Центр сохраняет свои традиции (внимание к сезонным изменениям, годовым ритмам) и при этом открыт социуму: участники выходят на прогулки, посещают музеи и театры.

Условия приема и ограничения

В «Турмалин» принимаются люди с 18 до 45+ лет с интеллектуальными нарушениями различного генеза. Группа инвалидности и место регистрации значения не имеют. Запись ведется через анкету в листе ожидания на сайте.

Существуют ограничения по приему.

1. Люди с диагнозом «шизофрения»: большой поток впечатлений может привести к ухудшению состояния и нарастанию продуктивной симптоматики.

2. Люди с агрессивным поведением: в центре нет компетенций для безопасной работы с ними и обеспечения безопасности окружающих.

3. Люди со склонностью к побегам: центр не может обеспечить их безопасность из-за отсутствия охраны и видеонаблюдения (двери закрываются только на щеколду по нормам пожарной безопасности).

4. Частичное ограничение для людей на инвалидных колясках: раздевалка и столовая находятся на нижнем этаже, а лифт и пандус отсутствуют. Однако

центр ищет решения (например, обед на месте, помощь сопровождающего) и не исключает таких кандидатов полностью.

Мастерские и организация труда

В «Турмалине» работают несколько мастерских, которые являются не производственными, а социально-терапевтическими. Акцент делается на социализацию и развитие бытовых, коммуникативных навыков через обучение ремеслу, однако производимая продукция имеет узнаваемый стиль.

Свечная

Керамическая

Ткацко-валяльная

Столярная

Фьюзинг и витражи

Мастерская по развитию социально-бытовых навыков

В мастерских работают мастера и сопровождающие. Пространство организовано для особых людей: используются специальные инструменты и оборудование, простые технологические карты, визуальная поддержка, правила объясняются с опорой на ясный язык и элементы АДК (альтернативной и дополнительной коммуникации).

Общие правила и мероприятия (утренний круг, обед) регламентированы, но внутри мастерской мастер сам определяет, как построить работу, какие материалы и изделия использовать, учитывая возможности каждого особого человека.

Мотивация, поддержка и взаимодействие с семьей

Мотивация для участников индивидуальна: для кого-то важно, что изделие будет радовать людей в их домах, кому-то – что он выполнил работу до конца, другие ценят одобрение мастера или возможность участвовать в ярмарках.

В случае трудных ситуаций (усталость, потеря интереса) решение ищут совместно с самим человеком, его семьей и коллективом сотрудников. Есть возможность сократить количество дней, взять паузу, обратиться к психологу. День в центре построен с учетом баланса работы и отдыха.

Связь с семьей поддерживается через куратора, предусмотрены беседы по запросу родителей. Для оценки эффективности и корректировки индивидуального маршрута в начале и в конце года проводится мониторинг.

Центр «Турмалин» существует за счет грантов и частных пожертвований, а также благотворительных ярмарок. Оплата труда участников не предусмотрена, так как центр предоставляет именно дневную социально-трудоустроенность.

На сайте центра www.turmaline.ru размещены методические рекомендации по обустройству мастерской, организации дистанционных занятий и другие материалы.

Кривелева Юлия Борисовна
керамист мастерской «Ясенева Поляна»
Левашова Ксения Вячеславовна
психолог мастерской «Ясенева Поляна»
Белкина Екатерина Кирилловна
тьютор мастерской «Ясенева Поляна»
г. Москва

МАСТЕРСКАЯ «ЯСЕНЕВА ПОЛЯНА»

Керамическая мастерская работает в Ресурсном центре «Ясенева Поляна» вот уже более 10 лет. Она изначально была спроектирована как инструмент и средство развития подопечных Центра – детей и взрослых с серьезными нарушениями слуха, зрения и одновременно с тяжелыми множественными нарушениями развития (ТМНР), а также с другими особенностями физического и ментального здоровья.

То есть, практически все наши подопечные плохо видят и слышат (в разной степени, вплоть до полного отсутствия слуха и/или зрения), а в дополнение к этому у них могут быть и другие проблемы: аутизм, ДЦП, психиатрические диагнозы и многое-многое другое. А это значит, что каждый подопечный, переступающий порог нашей мастерской, обладает уникальным сочетанием особенностей, которые требуют индивидуального подхода, что мы и учитываем в нашей работе.

Несмотря на это или благодаря этому за годы своего существования наша мастерская из развивающего творческого и арт-терапевтического пространства постепенно выросла в новый источник привлечения средств на расходные материалы и регулярные занятия.

Изделия, выходящие из нашей мастерской, успешно реализуются на благотворительных ярмарках и помогают Центру оказывать помощь подопечным, а мастерской – продолжать свою работу. Ведь для наших подопечных все занятия в Центре бесплатны.

Наши подопечные

Еженедельно нашу мастерскую посещают более 70 человек, как детей, так и взрослых.

Некоторые ребята пришли к нам совсем малышами. И на наших глазах стали молодыми людьми, которые освоили основные навыки работы с глиной и могут теперь делать вполне конкурентоспособные изделия.

Взрослые, занимающиеся у нас в мастерской, – это сложившиеся люди со своим богатым опытом – и жизненным, и творческим. Желающих приобщиться к керамике даже больше, чем может вместить мастерская, наш максимум – это 6–7 человек (с учетом того, что многим требуется сопровождение). Поэтому по пятницам (это наш «взрослый» день), мы ставим дополнительные столы, чтобы вместились все, кто хочет полепить.

Поначалу может показаться, что процессы, проходящие в мастерской, односторонние и направлены сугубо на подопечных. Конечно, психологическая, физическая, арт-терапевтическая помощь и поддержка подопечных – это очень важная часть работы мастерской. И наша главная задача – помочь им реализовать свой потенциал и восполнить дефицит общения. Однако, если приглядеться к работе мастерской можно заметить, что все процессы в ней взаимны. Мы обучаем подопечных, а они – нас. Да, мы учим друг друга разному: мастера – керамике, подопечные – понимать этот мир, воспринимать его с другого ракурса, под другим углом. И это невероятно ценный опыт.

Наша команда

В мастерской непосредственно с подопечными работают 4 педагога-керамиста. У каждого есть дополнительная специализация: Юлия Крывелева – руководитель мастерской и технолог, Ксения Левашова – психолог, Елена Горева – художник, Екатерина Белкина – специалист по жестовому языку, который так необходим в нашей работе.

Кроме того, многим нашим подопечным необходимо сопровождение, поэтому в нашей команде еще и тьюторы, в том числе слабослышащие. Таким образом, хотя за изготовление изделий подопечные не получают зарплату, наша мастерская дает настоящую работу и заработок людям с разными видами инвалидности.

Полноправными членами команды являются сотрудники отдела фандрайзинга и PR. Они берут на себя и контакты с бизнес-партнерами, и наполнение интернет-магазина, в котором продаются изделия подопечных, и участие в благотворительных ярмарках, и продвижение мастерской в СМИ. Это отдельный и очень большой фронт работ, без которых невозможна реализация особых изделий ручной работы.

Наши принципы

Ориентируемся на подопечного

Все процессы в мастерской ориентируются на потребности и цели самого человека и его семьи. При таком подходе на первый план выходит коммуникация, выстраивание отношений, что особенно тяжело дается и детям, и взрослым с ТМНР ввиду их естественных ограничений, а также из-за изоляции, в которой часто находятся наши подопечные.

Используем все виды коммуникаций

Помимо обычной речи, мы используем РЖЯ, жесты Макатон, альтернативные средства коммуникации – карточки, кнопки, коммуникативный паспорт, предметы, предметные символы – словом, все, что может помочь нам лучше понять друг друга.

Работаем на доверии

Для нас является важным, может ли человек сообщить о своем выборе, отказе, желании. Такой подход создает доверительные отношения, в которых человека слышат, помогают выразить свои мысли (даже если он не говорит). Это создает базу для продуктивной работы и обучения.

Помогаем, но не мешаем

Мы активно исповедуем и очень бережем максимальную самостоятельность наших подопечных. Для этого специально подбираем такие методы работы, чтобы они позволяли человеку даже со скромными возможностями сделать что-то красивое и полезное.

Сотрудничаем, а не руководим

Главным средством эффективной работы, включающей профилактику проблемного поведения, мы считаем отказ от директивной позиции и сотрудничество как с самим подопечным, так и с его семьей. Мы всегда заранее уточняем, какие триггеры могут вызывать срывы и всячески их избегаем, а также узнаем, что может успокоить человека, если это уже произошло. Кроме того, всегда учитываем мнение подопечного и его выбор – начиная от цвета фартука, кончая видом работ и цветом глазури для декорирования.

Семья, как ресурс

Семья играет очень большую роль в нашей работе. Это и ресурс, и дополнительная группа, с которой мы работаем. Мы часто отталкиваемся именно от ожиданий родителей и обсуждаем, что для них важно: занятость, социализация, освоение бытовых навыков, изготовление каких-то вещей для дома или в подарок. Некоторые родители сами активно участвуют в работе мастерской: помогают в изготовлении работ для больших заказов, участвуют в совместных занятиях, где мы можем обсудить сам процесс, успехи подопечного. Немаловажно, что родители могут прийти «полепить для себя», это помогает снять психоэмоциональное напряжение, отдохнуть от роли «хорошего родителя», насладиться личным временем, которого катастрофически не хватает всем нашим родителям.

Как организована работа

При изготовлении изделий, которые будут отправлены на ярмарку или к бизнес-партнеру, мы, как, впрочем, и всегда, учитываем желание самого подопечного и ориентируемся на его возможности.

Чаще всего подопечные изготавливают основу будущего изделия, например, раскатывают пласт и вырезают тарелки (это самый популярный вид нашей продукции), или делают посуду с использованием гипсовых форм.

Поскольку нашим основным принципом является минимальное вмешательство в работу подопечного и его максимальная самостоятельность, то успех мероприятия зависит от того, насколько правильно подобран вид деятельности, материал и инструменты.

Наши ученики чувствуют ответственность за свою работу и всегда готовы улучшить изделие, чтобы оно было красивым и качественным. Бывает, что это просто выше возможностей человека, тогда мастер доводит работу до конца сам.

А взрослые подопечные у нас очень креативны, они не только с удовольствием делают изделия для ярмарок, но часто также предлагают новые необычные идеи.

Конечно, поскольку у подавляющего большинства наших учеников большие проблемы со зрением, художественная роспись им недоступна. Но на помощь приходят молды (они выпуклые, с ними могут работать незрячие люди), трафареты и штампы (в том числе уникальные, созданные по эскизам наших художников и даже учеников), благодаря использованию которых получается вполне художественное изделие. Его и декорировать по силам не только слабовидящим, но и тем, кто вообще не видит.

У нас есть опыт использования изречений наших подопечных в качестве слоганов на чашках и тарелках, они пользуются большой популярностью у поклонников нашей продукции. Так однажды один из наших учеников привез нам с моря ракушки и рекомендовал их как средство «от вялости». Мы сделали кружки с этой надписью, их с удовольствием покупали на ярмарках, а, однажды их у нас заказала целая спортивная команда! Парадокс в том, что авторы могут даже не осознавать всей прелести и емкости того, что они придумали, но это не отменяет ценности их слов.

Если возникают трудности

Находить взаимопонимание с нашими подопечными бывает непросто, требуется много терпения и времени. И, с нашей точки зрения, при возникновении каких-то трудностей в этом плане, хорошо задать себе несколько вопросов:

Как бы я решил эту проблему с нормотипичным взрослым, с которым хочу продолжать взаимодействовать?

Как я могу адаптировать это решение для подопечного (использовать простые инструкции и предложения, использовать все доступные виды коммуникации, показать действие, посмотреть, как делают другие, предложить образец, научить просить помощь любыми доступными средствами и др.)?

Нам это помогает, возможно, будет полезно и вам.

Профилактика выгорания

О том, что выгорание является серьезной проблемой в нашей профессии, мы никогда не забываем, поэтому максимально бережно относимся не только к подопечным, но и к себе и коллегам. Стараемся постоянно повышать квалификацию и узнавать новое, ищем более эффективные приемы и методы работы, в общем развиваемся сами, что помогает нам не увязнуть в рутине и сохранять здоровый интерес к делу. Нас очень поддерживает возможность заниматься творчеством, расти в художественном плане, а не только в педагогическом. Ну и мы с удовольствием принимаем коллег из других отделов, которые приходят к нам как раз для того, чтобы эмоционально разрядится и подпитаться энергией творчества – принимающая теплая атмосфера нашей мастерской этому очень способствует.

Мы и бизнес

Мы, конечно же, заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве с компаниями, и оно у нас налаживается, у нас уже появились постоянные

поклонники, которые ждут наших изделий и регулярно приглашают нас на благотворительные ярмарки.

Большой и важной частью реализации изделий является выполнение корпоративных заказов, к которым все мастера и подопечные относятся очень ответственно.

Здесь важно понимать, что мы рассматриваем реализацию наших изделий не только как способ получить какую-то материальную отдачу, но скорее, как средство рассказать о нашей деятельности и наших подопечных. Каждая работа сопровождается открыткой, в которой есть информация о Центре, мастерской и наших подопечных.

И это хорошо работает: у нас даже образовался коллектив волонтеров, которые, узнав о нашей мастерской, с удовольствием приходят к нам, чтобы творчески провести время и помочь нам с работой. Они тоже становятся нашими амбассадорами, рассказывают своим знакомым и друзьям о нашей мастерской.

Наши проблемы

Сейчас основная доля реализуемых изделий приходится на новогодние праздники, с ними обычно совпадают и корпоративные заказы. Поэтому мы планируем расширение ассортимента изделий с тем, чтобы он был «всесезонным». Сейчас уже есть первые результаты, когда компании стали заказывать у нас подарки не только на новый год, но и для того, чтобы поздравлять своих сотрудников в дни рождения. Надеемся расширить эту практику.

Кроме того, мы, конечно же, мечтаем о сопровождаемом трудоустройстве для наших подопечных, но, похоже, для этого нужно расширять мастерскую или переходить на круглосуточный график. Сейчас мы работаем с полной нагрузкой, остается только задействовать выходные. Но все же надеемся, что однажды это как-то устроится. Хотя прекрасно понимаем, что физические и ментальные особенности наших подопечных таковы, что они всегда будут нуждаться в помощи мастера или тьютора на рабочем месте. И это обязательно надо будет учитывать в подобных проектах.

Наша миссия

Работа нашей мастерской важна не только для наших подопечных и сотрудников, но также для всех, кто через наши изделия узнает об огромном мире людей с ментальными и физическими особенностями. Причем узнает не только об их сложностях, но и о мужестве жить ту жизнь, которая выпала на их долю. А также о том, что у любого человека на свете есть право на творчество – надо только дать ему такую возможность.

Лянгузова Елена Владимировна
руководитель программ поддержки детей и взрослых
с особенностями развития и их семей РООРДИ «Дорогою добра»

Яркова Екатерина Валерьевна
руководитель программы «Сопровождаемое трудоустройство»
РООРДИ «Дорогою добра»

г. Киров

МАСТЕРСКИЕ РООРДИ «ДОРОГОЮ ДОБРА». ОПИСАНИЕ ПРАКТИКИ

Аннотация

В статье представлен опыт Региональной общественной организации родителей детей-инвалидов «Дорогою добра» Кировской области по созданию и развитию системы сопровождаемого трудоустройства и сопровождаемой социальной занятости для людей с ментальными и иными нарушениями. РООРДИ «Дорогою добра» занимается поддержкой семей, воспитывающих детей с особенностями развития от первых шагов ребенка в программах ранней помощи, до его возможного трудоустройства и сопровождаемого проживания. Ключевым звеном этой системы являются трудовые мастерские, где созданы рабочие места, адаптированные под разные возможности участников. Материал подготовлен на основе практического опыта реализации программы и может быть полезен специалистам, создающим подобные проекты в своих регионах.

Мастерские «Дорогою добра»

Наши мастерские не имеют одного обособленного названия, они входят в структуру программ поддержки детей и взрослых с особенностями развития и их семей и объединены общим брендом организации. В профессиональном сообществе и в общении с семьями мы говорим: «Мастерские «Дорогою добра». Это единый комплекс из семи направлений: керамическая, столярная, швейная, полиграфическая, кулинарная мастерские, а также мастерские декора и растениеводства. Кроме того, в структуру входят административно-хозяйственные рабочие места.

Зачем нужно создавать трудовые мастерские: про миссию, почему была создана мастерская

РООРДИ «Дорогою добра» – это родительская организация. Наши программы «взрослели» вместе с нашими детьми. Сначала это была «Ранняя помощь», потом – «Адаптация дошкольников», «Социализация школьников». Когда наши дети выросли, мы столкнулись с вопросом: а что дальше?

Так родилась программа «Есть дело: обучение трудовым, бытовым и социальным навыкам подростков и взрослых с ментальными особенностями». А вслед за ней – программы социальной занятости и сопровождаемого

трудоустройства, которые стали логическим продолжением жизненного пути человека. Базой для реализации этих программ стали мастерские «Дорогою добра».

Наша главная идея проста: любой человек достоин жить нормально.

Нормально, когда дети живут в семье.

Нормально, когда молодые люди с ментальной инвалидностью могут выбирать образование, работу, место проживания.

Нормально, когда диагноз не является препятствием для полноценной жизни.

В статье 37 Конституции РФ закреплено право человека на труд. Но для людей с ментальными нарушениями это право часто остается декларацией. Их шансы на трудоустройство резко снижаются из-за нескольких факторов:

- стереотипное отношение ко всем взрослым людям с нарушением интеллекта, как к «детям», неспособным осваивать трудовые навыки и работать, жить самостоятельно;

- нехватка специализированных центров и учебных заведений, ориентированных на получение социальных, бытовых и профессиональных навыков подростками с ментальными нарушениями;

- недостаточное количество организаций, готовых предоставлять рабочие места, а главное – оказывать необходимый уровень сопровождения и поддержки для молодых людей с особенностями развития.

По данным Росстата, на начало 2025 года в Кировской области проживает более 107 тысяч взрослых с инвалидностью. Около трети из них испытывают серьезные ограничения физического или психического характера.

За отсутствием постоянной занятости стоит не праздность, а глубокая социальная изоляция человека, и всей его семьи. Мы видим, как в такой ситуации разрушаются навыки, которые годами формировались специалистами и родителями. Человек с особенностями оказывается обречен на пожизненную зависимость: сначала от близких, затем – от государственной опеки.

Мы стремимся к тому, чтобы наши участники программ достигли максимально возможного уровня самостоятельности. Для одних мастерские станут площадкой для профессиональной ориентации, безопасной средой для выработки устойчивых профессиональных и надпрофессиональных (мягких) навыков, устранения дефицитов для их последующей интеграции на открытый рынок труда. Для других – возможностью иметь стабильную, регулярную, осмысленную занятость, которая и делает жизнь взрослого человека «нормальной».

Мастерские созданы не как «кружок по интересам» или «терапия», а как место, где у людей с ментальными особенностями появляется настоящая работа и взрослая жизнь. Наша цель – создание среды, где каждый взрослый человек с особенностями может по-настоящему трудиться. Участники выпускают востребованную продукцию (посуда, сувениры, полиграфия, мебель и декор), а работа строится вокруг качества, сроков и ответственности. Развивающий эффект для человека здесь не цель сама по себе, а естественное следствие включенности в труд и команду.

Какие виды занятости есть в мастерских

В наших мастерских выстроена система, которая позволяет человеку двигаться по индивидуальному маршруту в зависимости от его возможностей, потребностей и целей. Все начинается с профориентационного этапа, а дальше возможны разные пути.

Подростки приходят в мастерские с 14 лет и попадают в программу «Есть дело». Ее задача – не столько обучить ремеслу, сколько познакомить с разными направлениями деятельности. За несколько лет участники по очереди пробуют себя во всех мастерских организации, проводя в каждой около трех месяцев. Этого времени достаточно, чтобы понять, что ближе, но недостаточно, чтобы сформировать устойчивые профессиональные навыки. Основная цель – профориентация и диагностика.

Именно на этом этапе хорошо проявляются сильные стороны и дефициты человека, его предрасположенность к тому или иному виду труда. Продолжается работа над социально-бытовыми и коммуникативными навыками, самостоятельностью, саморегуляцией. Но вектор смещается: важен не только процесс, но и результат, умение работать по инструкции, оценивать качество, выполнять техническое задание.

По итогам программы «Есть дело» человек либо переходит в программу «Социальная занятость», либо становится стажером – в зависимости от сформированности ключевых компетенций.

Социальная занятость (без трудовых отношений) – это альтернатива трудоустройству для людей, которые по разным причинам не могут работать, даже в защищенных условиях мастерской. Основные направления данной программы:

- простая развивающая деятельность;
- моделирование бытовых и социальных ситуаций;
- развитие жизненных и трудовых навыков;
- по мере возможности – участие в производственном процессе.

Главное здесь – не подготовка к трудоустройству, а поддержание активности, включенности и качества жизни. При этом не исключен переход из данной программы в программу «Сопровождаемое трудоустройство».

В программе «Сопровождаемое трудоустройство» выстроена система, ведущая к официальному трудоустройству. Внутри программы – три уровня, различающихся по задачам и условиям.

Стажеры. Внешне стажировка похожа на социальную занятость: она тоже не оплачивается и не оформляется трудовым договором. Но, по сути, это уже первый шаг в системе сопровождаемого трудоустройства. Если проводить параллель с жизнью нормотипичного сверстника, стажировка ближе всего к профессиональным курсам или к стажировке на рабочем месте.

В нее переходят те, у кого есть мотивация к труду и достаточно высокие навыки продуктивной деятельности, но сохраняются дефициты, которые пока не позволяют перейти к официальному трудоустройству даже в защищенных мастерских. На этом этапе основное внимание уделяется:

- участию в производстве (развитие профессиональных навыков);
- развитию надпрофессиональных навыков (планирование, мобильность, трудовая дисциплина, деловая коммуникация, общение в коллективе);
- основам финансовой грамотности.

Стажировка идет под сопровождением и длится столько, сколько нужно для подготовки к следующему уровню.

Сопровождаемое трудоустройство в мастерских. Участники этого уровня имеют статус «трудоустроенный сотрудник». С ними заключен срочный или бессрочный трудовой договор (на 0,25; 0,5 или полную ставку), они получают заработную плату, имеют стаж и все социальные гарантии. Работа происходит в тех же мастерских, но с более высоким уровнем ответственности и производительности. На этом этапе основное внимание направлено на:

- продолжение формирования профессиональных навыков с повышенными требованиями к количеству освоенных операций и качеству, а также к темпу выполнения трудовых задач;
- развитию надпрофессиональных навыков (планирование, мобильность, трудовая дисциплина, деловая коммуникация, общение в коллективе);
- изучению вопросов, связанных с трудоустройством на открытом рынке труда, финансами, посещением общественных мест.

Для части сотрудников мастерская становится постоянным местом работы. Это люди, для которых труд в защищенных мастерских «Дорогою добра» – максимально доступная и комфортная форма занятости на долгие годы.

Работу в мастерских также сопровождают мастера-наставники. Уровень поддержки определяется исходя из потребностей конкретных сотрудников. Сопровождение выстраивается так, чтобы уровень поддержки постоянно снижался, а степень самостоятельности возрастала.

Сопровождаемое трудоустройство на открытом рынке труда. Этот уровень предназначен для тех, кто стабилен, мотивирован, способен работать без постоянного присутствия наставника и хочет попробовать себя на открытом рынке труда. Мы помогаем найти вакансию, пройти собеседование и сопровождаем на рабочем месте столько, сколько требуется кандидату. При этом человек остается частью нашего сообщества и при необходимости может вернуться за поддержкой. Сопровождение на этом уровне оказывается не только сотруднику, но и работодателю.

Мастерская является единым пространством для всех форматов занятости. Это принципиально важно, потому что стажеры видят перед собой работающих коллег с инвалидностью, у них формируется образ будущего и понятная перспектива. Трудоустроенные сотрудники, в свою очередь, осваивают роль наставников для новичков, что повышает их самооценку. А те, кто работает на внешнем рынке, остаются частью нашего сообщества. Это создает здоровую среду, где поддержка и развитие идут не только от специалистов, но и от всего коллектива.

Кто участники и с какими особенностями работает мастерская

В мастерские «Дорогою добра» можно прийти с 14 лет. Верхней границы нет: сегодня самому старшему участнику программы 47 лет.

В нашей организации работают и проходят стажировку люди с разными особенностями развития: ментальными, двигательными, эмоционально-волевыми, сенсорными (РАС, генетические синдромы, психические расстройства, ДЦП, нарушения слуха, зрения, тяжелые множественные нарушения развития).

Такой состав участников сложился как ответ на реальные запросы семей, а не «искусственная» конструкция. Практика показывает: людям с разными стартовыми возможностями нужны разные форматы занятости. кому-то достаточно минимальной поддержки и перспективы выхода на открытый рынок, кому-то требуется постоянное сопровождение и максимально адаптированная среда. Именно поэтому в нашей системе есть социальная занятость, стажировки и два формата сопровождаемого трудоустройства.

Уровень самостоятельности, группа инвалидности, образование, социальный статус и место регистрации не являются критериями отбора в мастерские.

В программу трудоустройства мы не принимаем людей с острыми поведенческими проблемами, которые представляют опасность для себя или окружающих, а также при отсутствии базовых коммуникативных навыков (любой модальности – речь, жесты, PECS). Однако, если семья обращается с таким запросом, мы не отказываем, а помогаем освоить базовые навыки, даем рекомендации по подготовительному этапу.

Ограничения приема в программу чаще всего связаны с ограничением мест в мастерских. В настоящее время в регионе запрос на социальную занятость и сопровождаемое трудоустройство гораздо выше, чем может предоставить наша организация.

Наша программа открыта для всех – и для выпускников наших детских программ, и для тех, кто обращается впервые. Для каждого мы выстраиваем индивидуальный маршрут на основе диагностики, которая обеспечивает устойчивость будущего трудоустройства.

В первом случае мы опираемся на многолетние наблюдения за ребенком, данные ежегодных диагностик, обратную связь от семьи и понимание сильных сторон, которые сформировались за годы поддержки.

Для тех, кто приходит впервые, мы проводим собеседование и профориентационные пробы. Оцениваем ключевые компетенции:

– базовые навыки коммуникации: наличие надежного способа общения (речь, жесты, PECS, технические средства коммуникации); умение попросить о помощи и договариваться;

– поведенческая готовность: стабильность поведения; понимание границ «свое – чужое»;

– учебные и исполнительские навыки: умение выполнять задание самостоятельно по устной или визуальной инструкции (рецепт, технологическая карта, список);

- навыки самостоятельности и самоорганизации: уровень мобильности в городе; умение планировать время и ориентироваться в расписании;
- социально-бытовая компетентность: основы финансовой грамотности;
- базовые навыки деловой коммуникации: умение ответить на сообщение/звонок, задать вопрос, сообщить о проблеме или своем возможном отсутствии;
- включенность в продуктивную деятельность;
- мотивация: наличие осознанного интереса и желания трудиться;

По итогам диагностики мы даем семье рекомендации и выстраиваем дальнейший маршрут. Все перечисленные выше критерии влияют на то, в какую именно программу попадет человек: в социальную занятость, в стажеры, в трудоустроенные сотрудники мастерской или на внешний рынок труда.

Для оценки готовности участника к той или иной форме занятости мы используем Шкалу оценки сформированности навыков (ШОСН):

- 0 – Не выполняет / отказывается от помощи
- 1 – Выполняет с полной физической помощью
- 2 – Выполняет с частичной (направляющей) физической помощью
- 3 – Выполняет с другими видами подсказок (по подражанию, с визуальной, жестовой, вербальной подсказкой)
- 4 – Выполняет самостоятельно в рамках занятия
- 5 – Выполняет самостоятельно минимум в 3 местах с 3 различными людьми
- 6 – Выполняет качественно, с приемлемой для данного навыка скоростью

Критерии включения в разные виды занятости

| Критерий | Социальная занятость | Стажеры/ Стажировка | Трудоустроенные. Мастерские | Трудоустроенные. Открытый рынок |
|---|--|---|--|--|
| Мотивация к труду | Не важна | Устойчивая мотивация кандидата, желание работать. Наличие предпочтений в выборе места стажировки, выраженных доступным способом | Может объяснить разницу между хобби и работой, причины трудоустройства | Может объяснить разницу между хобби и работой, причины трудоустройства |
| Коммуникативные навыки (речь или АДК на 6–7 | На любом уровне (ведется работа над повышением | 3–5 (ведется работа над повышением уровня навыков, | 3–5 (ведется работа над повышением уровня навыков, | 5 |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| уровне матрицы коммуникации: навыки просьбы, отказа, социального взаимодействия и информирования) | уровня навыков) | если необходимо) | если необходимо) | |
| Навыки самообслуживания, социально-бытовые | На любом уровне (ведется работа над повышением уровня навыков) | 3–5 (ведется работа над повышением уровня навыков, если необходимо), при выраженных двигательных трудностях может быть 2 балла | 3–5 (ведется работа над повышением уровня навыков, если необходимо), при выраженных двигательных трудностях может быть 2 балла | 5, исключение – двигательные трудности, может быть 2 балла |
| Стабильность поведения, понимание границ «свое – чужое» | На любом уровне (ведется работа над повышением уровня навыков) Возможен вход с опасным поведением, если есть опыт сопровождения в программах «Дорогою добра» | 3–5 (ведется работа над повышением уровня навыков, если необходимо) Отсутствие опасного поведения | 3–5 (ведется работа над повышением уровня навыков, если необходимо) Отсутствие опасного поведения | 5 |
| Учебные и исполнительские навыки (работа по инструкции) | На любом уровне (ведется работа над повышением уровня навыков) | 3–4 (ведется работа над повышением уровня навыков, если необходимо) | 4–5 | 5 |
| Способность к продуктивной деятельности | Не важна длительность | Не менее 2 часов подряд | Не менее 4 часов подряд | Не менее 4 часов подряд |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Навыки в выбранной сфере деятельности | На любом уровне (ведется работа над повышением уровня навыков) | 3–5 (ведется работа над повышением уровня навыков, если необходимо) | 3–6 (ведется работа над повышением уровня навыков, если необходимо) | 4–6 |
| Навыки планирования | На любом уровне (ведется работа над повышением уровня навыков) | На любом уровне (ведется работа над повышением уровня навыков, если необходимо) | 3–5 (ведется работа над повышением уровня навыков, если необходимо) | 4–5 |
| Навыки мобильности (передвижение на рабочем месте, передвижение по городу) | На любом уровне (ведется работа над повышением уровня навыков) | На любом уровне (ведется работа над повышением уровня навыков, если необходимо) | 3–5 (ведется работа над повышением уровня навыков, если необходимо), при выраженных двигательных трудностях может быть 2 балла | 5, исключение – двигательные трудности, может быть 2 балла |
| Финансовая грамотность | На любом уровне (ведется работа над повышением уровня навыков) | На любом уровне (ведется работа над повышением уровня навыков, если необходимо) | 3–5 (ведется работа над повышением уровня навыков, если необходимо) | 4–5 |
| Межличностные отношения | На любом уровне (ведется работа над повышением уровня навыков) | Мотивация к общению и позитивным отношениям 3–5 (ведется работа над повышением уровня навыков, если необходимо) | 3–5 (ведется работа над повышением уровня навыков, если необходимо) | 4–5 |
| Навыки, связанные с трудоустройством и работой (взаимодействие в коллективе, на рабочем месте, поиск работы, | На любом уровне (ведется работа над повышением уровня навыков) | 3–4 (ведется работа над повышением уровня навыков, если необходимо) | 3–5 (ведется работа над повышением уровня навыков, если необходимо) | 4–5 |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| собеседовани е, деловая коммуникаци я) | | | | |
|---|--|--|--|--|

Данная таблица – наша попытка сделать процесс перехода между формами занятости более понятным и регламентированным. Сейчас мы находимся в стадии его апробации. Выборка пока не позволяет претендовать на абсолютность выводов, поэтому критерии будут уточняться по мере накопления практического опыта.

Оценка готовности участника к выходу на открытый рынок труда зависит от многих параметров. Главный из них – насколько на территории работодателя возможно организовать достаточный уровень поддержки на этапе адаптации, а в некоторых случаях и на всем протяжении работы.

Мы стараемся подобрать максимально подходящую для кандидата вакансию: с учетом графика, требований, предпочтений, сильных и слабых сторон. Со своей стороны мы готовы оказать поддержку на стадии входа:

- организовать стажировку или пробный день;
- периодически выезжать на территорию работодателя в сложных ситуациях или для контроля динамики;
- обеспечить визуальную поддержку (инструкции, алгоритмы) на рабочем месте;
- консультировать работодателя по всем вопросам, связанным с адаптацией сотрудника.

Однако важно понимать границы наших возможностей: длительное ежедневное сопровождение с постоянным присутствием на территории работодателя в условиях нашей организации пока невозможно.

Ситуация на открытом рынке труда такова, что работодатель рассчитывает получить сотрудника, который:

- не требует дополнительных затрат;
- спокоен и дисциплинирован;
- выполняет задачи в приемлемом темпе;
- не вовлекает других сотрудников в функцию сопровождения.

Поэтому к кандидатам, как правило, предъявляются довольно высокие требования.

Но при условии достаточной поддержки со стороны самого работодателя и при нашей гибкой схеме сопровождения (стажировка, периодические выезды, консультирование) к выходу на конкретное рабочее место может быть готов и человек с более низкими стартовыми возможностями. В таких случаях решение принимается индивидуально, с учетом реальных условий на площадке.

Как попадают в мастерскую

Все начинается с запроса семьи или кандидата на трудоустройство. Часто обратиться к нам рекомендуют сотрудники других организаций (Центр занятости, ПНИ, школы для обучающихся с ОВЗ). Далее следуют

собеседование и профориентационные пробы. По их результатам человек распределяется в одну из программ. Если на данный момент нет мест в социальной занятости, вакансий для трудоустройства или стажировки, а также на время поиска места на открытом рынке, человеку предлагают участвовать в досуговых программах Центра.

Как устроена мастерская: организационная модель, работающие решения

Региональная общественная организация родителей детей-инвалидов «Дорогою добра» Кировской области (РООРДИ «Дорогою добра») – это НКО, также наша организация является поставщиком социальных услуг. Мастерские являются одной из программ поддержки детей и взрослых с особенностями развития и их семей.

Общий охват всех программ Мастерских в 2025–2026 учебном году – 144 человека. Из них в программе «Есть дело» (учебные мастерские для подростков) – 81 человек, «Социальная занятость» – 27 человек, «Сопровождаемое трудоустройство» – 36 человек (стажеры – 13, сотрудники мастерских – 13, на открытом рынке труда – 10).

Программа «Есть дело»

Это обучающие группы для подростков 14–18 лет.

Участники программы распределены на группы по 10–15 человек. Каждая группа занимается один раз в неделю по 4–6 академических часов.

Часть занятий проходят в общей группе. На продуктивную деятельность в мастерских внутри группы участники делятся на подгруппы по 3–6 человек, каждая из которых закрепляется за конкретной мастерской на срок от 3 до 6 месяцев. По истечении этого периода подгруппы переходят в другие мастерские по принципу «вертушки». Это позволяет каждому участнику познакомиться со всеми направлениями деятельности.

Занятие строится по единому расписанию, которое повторяется от недели к неделе, создавая предсказуемую и безопасную среду:

«Круг приветствия» – 30 минут. Проходит для всей группы. Участники здороваются, вместе составляют визуальное расписание, распределяются по мастерским, используя карточки с обозначением этапов занятия и фотографиями участников.

«Круг общения» – 30 минут. Общий круг для всей группы. Участники обсуждают или изучают какую-либо тему, отрабатывают навыки комментирования на доступном материале с использованием визуальных опор.

«Мастерские» – 1 час 30 минут. Работа по подгруппам. Участники расходятся по мастерским и занимаются продуктивной деятельностью. Среди 2–3 мастерских, работающих в данный момент, обязательно присутствует Кулинарная мастерская – подгруппа, закрепленная за ней, готовит обед или ужин на всю группу.

«Трапеза. Уборка» – 1 час. Совместный прием пищи для всей группы. После еды участники убирают за собой.

«Музыка» – 30 минут. Общее музыкальное занятие с использованием «живых» инструментов, караоке или в форме дискотеки. Участники выбирают песни, поют, комментируют.

«Круг прощания» – 10 минут. Завершение занятия, прощание.

Такая структура позволяет сочетать продуктивную деятельность, развитие коммуникативных и социально-бытовых навыков, а также дает опыт работы в разных ремесленных направлениях.

Программа «Социальная занятость»

В программу социальной занятости, помимо работы в мастерских, входят занятия, направленные на развитие максимально возможной самостоятельности в быту. Для многих наших участников это – самая актуальная задача, которая напрямую влияет на качество жизни самого человека и всей его семьи.

Навыки самообслуживания. Особое внимание уделяется тем, у кого эти навыки развиты слабо. На специальных занятиях участники учатся:

- снимать и надевать одежду;
- пользоваться молниями, пуговицами, шнурками;
- пользоваться уходовой косметикой, умываться, чистить зубы.

Кулинарная мастерская и походы в магазин. На кулинарных занятиях упор делается на безопасное использование бытовых приборов – блендера, мультиварки. Блюда выбираются простые: салаты, гарниры, горячее. До начала занятий воспитанники вместе с педагогом ходят в магазин со списком продуктов – это тоже часть обучения самостоятельности.

Социальные навыки и понимание себя. При помощи визуальных опор участники учатся распознавать эмоции, понимать их значение, работать с понятием «социальные круги». Изучают части тела, учатся понимать, где и какая возникает боль или дискомфорт, и сообщать об этом. Затрагиваются темы личных границ, строения тела, правил поведения в общественных местах. На занятиях обсуждаются события повседневной жизни, работа в мастерских, праздники, походы в магазин – все это помогает удерживать связь с реальностью и развивать коммуникацию.

Творческие и поддерживающие занятия. Помимо основных блоков, участники социальной занятости имеют возможность посещать:

- музыкальные занятия;
- театральную студию;
- занятия АФК.

Критерии включения

Для социальной занятости характерны следующие показатели:

– базовые навыки коммуникации, учебные и исполнительские навыки, навыки самостоятельности и самоорганизации, социально-бытовые компетенции находятся на стадии формирования – большинство навыков на уровне 1–2, частично на уровне 3 по ШОСН;

– возможен вход в программу людей с острыми поведенческими проблемами, если у нас уже есть опыт их сопровождения в более ранних программах Центра, и мы понимаем, как работать с их поведением в группе;

– прием взрослых людей с острыми поведенческими проблемами «извне» невозможен – у нас нет ресурсов для безопасного сопровождения таких участников в условиях мастерских;

– в данном направлении не важны длительность включенности в продуктивную деятельность и наличие мотивации к труду.

График, режим и структура занятий

Занятия проходят один раз в неделю и длятся 5 часов. Всего в программе социальной занятости участвуют 27 человек.

Занятие имеет четкую структуру и включает:

- круг приветствия;
- работу в мастерских;
- трапезу;
- круг общения;
- музыку;
- круг прощания.

Все блоки выстроены с учетом возможностей и потребностей участников.

Главный принцип занятий: все участники социальной занятости – взрослые люди. Поэтому содержание занятий, формы общения, используемые материалы и даже темы для обсуждения должны соответствовать их возрасту.

Программа «Сопровождаемое трудоустройство»

Мы стремимся к тому, чтобы распорядок дня в мастерских постепенно приближался к обычному графику на открытых трудовых местах, но с учетом возможностей участников.

Основная часть трудоустроенных и стажеров работает по графику: понедельник и четверг с 9:00 до 14:30. Понедельник начинается с получасовой планерки, где обсуждаются планы на неделю, административные изменения, текущие вопросы.

В четверг планерка, напротив, становится закрывающим мероприятием: в конце рабочей недели каждая мастерская по очереди отчитывается, что сделано, выполнены ли планы, а если нет – почему.

9:30 – 12:00 – работа в мастерских.

12:00 – 12.30 – обед.

12:30 – 14:00 – продолжение работы в мастерских

14:00 – 14:30 – уборка

График работы участников программы «Трудоустройство» подбирается индивидуально:

– 1,0 ставки (35 или 40 часов в неделю в зависимости от группы инвалидности) и 0,5 ставки. Такой режим подходит участникам с сохранным интеллектом или легкими ментальными нарушениями, которым требуется минимальная поддержка. Как правило, они способны работать по адаптированной письменной инструкции, ориентироваться в графике и поддерживать рабочую коммуникацию в коллективе.

– 0,25 ставки. По такому графику работает большая часть сотрудников и стажеров программы «Сопровождаемое трудоустройство». Обычно это люди,

которым нужна регулярная поддержка на рабочем месте и более гибкий режим, позволяющий сочетать труд с обучением и восстановлением ресурса. График и нагрузка уточняются индивидуально и пересматриваются по мере роста самостоятельности.

Самый непродолжительный период – 2 часа в неделю по выходным работают группы стажеров, которые проходят стажировку параллельно учебе в школе.

В состав мастерских, задействованных в программах, входят:

– керамическая мастерская (лепка из глины, шликерное литье, роспись, покрытие глазурями, обжиг);

– столярная мастерская (изготовление изделий из дерева, использование ручного и электрического инструмента, окрашивание);

– полиграфическая мастерская (дизайн, печать, ламинирование, брошюрование и др.);

– швейная мастерская (ручное шитье, шитье на электрических швейных машинках, вышивка);

– мастерская декора (изготовление украшений, валяние из шерсти, изготовление свечей, мыла, оформление подарков и др.);

– кулинарная мастерская (приготовление обедов для персонала мастерских);

– административная часть (встреча гостей, поддержание порядка, уборка).

Стиль управления в мастерских можно охарактеризовать как коллегиально-распределенный. Есть руководитель направления, но ключевые решения по производственным процессам принимаются вместе с сопровождающими. Дважды в неделю проходят общие планерки, где каждый (и сотрудник, и стажер) может высказаться. Это создает культуру открытости и соучастия. Однако финальная ответственность лежит на руководстве.

В чистом виде инклюзивных команд – то есть таких, где сотрудники с инвалидностью и без нее работают бок о бок в одном статусе, – в мастерских «Дорогою добра» пока немного. На данный момент единственным примером является полиграфическая мастерская.

В ней несколько лет назад был реализован проект по трудоустройству подростков, где примерно половину участников составляли нормотипичные сверстники. Этот опыт показал свою состоятельность: инклюзивная среда оказалась полезной для всех – и для участников с особенностями, и для их ровесников без инвалидности.

В перспективе мы планируем возвращаться к этой модели и создавать такие команды в других мастерских. Инклюзия остается для нас важным ориентиром.

Роли сотрудников с инвалидностью

Все участники программы «Сопровождаемое трудоустройство» распределены по подразделениям и мастерским.

Административно-хозяйственный отдел: 3 трудоустроенных (администраторы Центра), 1 стажер – подсобный рабочий, 1 стажер – помощник педагога (музыкальное сопровождение занятий).

Керамическая мастерская: 3 трудоустроенных, 1 стажер.

Столярная мастерская: 3 трудоустроенных, 1 стажер.

Швейная мастерская: 1 трудоустроенный, 2 стажера.

Мастерская декора: 2 трудоустроенных, 3 стажера.

Полиграфическая мастерская: 1 трудоустроенный, 4 стажера.

Как видно из этого распределения, мы создаем рабочие места не только в ремесленных мастерских, но и в других подразделениях организации. Такие позиции возникают на стыке интересов, способностей, сильных сторон кандидата и реальных потребностей Центра. Это могут быть администраторы, помощники педагогов, курьеры, клининг, уборка территории, хозяйственные работы, связанные с мелким ремонтом, и другие виды работ.

Был опыт, когда наши участники на волонтерских началах выступали в роли фотографов. Есть молодые люди, которые получили профессиональное образование в сфере администрирования, обслуживания сетей, библиотечного дела, но не смогли трудоустроиться на открытом рынке труда по выбранной специальности. Все они трудятся, но на других позициях.

Мы видим эту проблему и стараемся работать на опережение. Все чаще мы подхватываем участников еще на стадии прохождения практики: договариваемся с потенциальным работодателем о том, чтобы студент был взят под особый контроль, помогаем организовать практику именно по той профессии, которую он осваивает. В этом направлении уже есть успешные кейсы, и мы планируем развивать его дальше.

Мы считаем, что сопровождение может быть организовано для любой позиции. Основная сложность – найти специалиста, готового оказывать это сопровождение, и обеспечить финансирование. Сопровождать человека в профессии, требующей образования, невозможно без глубокого понимания самой профессии, а значит, в большинстве случаев оно будет строиться по схеме 1:1. Это существенно удорожает процесс по сравнению с сопровождением в мастерских, где один сопровождающий одновременно работает с группой из 4–5 человек, а в отдельных ситуациях может курировать даже две мастерские параллельно.

Какие еще роли, включая управленческие, мы могли бы им предложить? Где проходит реальная граница их участия в управлении мастерской?

Кроме производственных, мы стараемся подключать участников программ мастерских и к вопросам управления. Решение каких вопросов им доступно на сегодняшний момент:

– вход и выход из программы. Человек сам заявляет о желании войти в программу трудоустройства или выйти из нее. Это не решение семьи и не решение специалистов – это личный выбор;

– формат и график работы. Участник определяет, в каком качестве (стажер или трудоустроенный) и по какому графику он хотел бы работать – конечно, с учетом реальных возможностей и наличия вакансий;

– участие в дизайнерских и производственных решениях. Там, где это уместно и не нарушает производственный процесс, участники могут влиять на выбор деятельности в рамках коллективной работы. Они также участвуют в обсуждении дизайна изделий – например, предлагают цветовые решения, форму или декор. Это делает их не просто исполнителями, а соавторами конечного продукта.

Текущие вопросы. Дважды в неделю проходят общие планерки, где каждый может высказаться. Но и в любой другой день участник может подойти к сопровождающему или руководителю направления – обсудить рабочий процесс, задать личный вопрос, предложить идею.

Организация быта. Мы привлекаем участников к решению повседневных, но важных задач: сбор на чай, организация поздравлений с праздниками, обсуждение подарков. Это не «трудовая операция», а настоящая включенность в жизнь коллектива, где нужно договариваться, распределять обязанности, принимать общие решения.

Граница проходит там, где начинаются вопросы, требующие специальных компетенций (бухгалтерия, стратегическое планирование, официальное представительство) или там, где решение объективно не может быть принято коллегиально в силу внешних ограничений. Но даже в этих случаях мы стараемся, чтобы логика решений была прозрачна и доступна для понимания.

Мы не замыкаемся только на внутренних ресурсах. Если появляется потребность в конкретных профессиональных навыках, и мы не можем закрыть вакансию, привлекая участников из числа наших участников программы, мы размещаем вакансии открыто и тесно работаем с сотрудниками Центра занятости.

Один из запомнившихся случаев – поиск сотрудника в полиграфическую мастерскую. Наш особый сотрудник, который занимал ключевую позицию в производственном процессе, сообщил о желании уйти во взрослую самостоятельную жизнь. Мы понимали, что его роль очень важна, и нужно было действовать быстро, чтобы не остановить работу. Благодаря оперативному взаимодействию с Центром занятости нам удалось найти человека, который закрыл эту потребность.

Сегодня 10 человек трудоустроены на открытом рынке труда при нашем участии и сопровождении. При этом мы сами все чаще выступаем в роли ресурса для других: к нам периодически обращаются организации с просьбой порекомендовать подходящего сотрудника. Это значит, что нас начинают воспринимать не только как центр поддержки, но и как кадрового партнера, который понимает и возможности соискателей, и реальные запросы работодателей.

Команда мастерских

В мастерских «Дорогою добра» работает 17 сотрудников (программы «Есть дело», «Социальная занятость», «Сопровождаемое трудоустройство»). Все они так или иначе включены в сопровождение и развитие участников, но роли распределены следующим образом:

- руководитель программ «Есть дело» (подростки) и «Социальная занятость» (общее руководство и планирование). Также является педагогом в этих программах;

- руководитель программы «Сопровождаемое трудоустройство» (общее руководство и планирование). Также является педагогом в программе «Есть дело» и сопровождающим в программе «Сопровождаемое трудоустройство»;

- руководитель образовательного отдела (организация обучения команды, организация обучающих мероприятий по передаче опыта). Также является педагогом в программе «Есть дело»;

- специалист по закупке материалов и сбыту продукции. Также является сопровождающим в программе «Сопровождаемое трудоустройство»;

- 7 педагогов, которые работают в программах «Есть дело», «Социальная занятость». Также являются сопровождающими в программе «Сопровождаемое трудоустройство»;

- 4 специалиста поддерживающих направлений: психолог, педагог по основам финансовой грамотности, педагог по театру, специалист по АФК;

- специалист, отвечающий за документооборот по трудоустройству (оформление договоров; учет отпусков, больничных, отгулов; ведение табелей рабочего времени; подготовка отчетов; ведение личных дел);

- бухгалтер.

Сотрудники мастерских трудоустроены в штат или по гражданско-правовому договору. Объем занятости у всех разный.

На группах в программах «Есть дело» и «Социальная занятость» при необходимости привлекаются волонтеры – если есть участники, требующие индивидуальной поддержки.

Сотрудник мастерской (особенно сопровождающий) должен быть универсалом. В нашей практике мы выделяем несколько ключевых групп компетенций, которыми в идеале должен обладать каждый, кто работает с участниками.

Педагогические компетенции:

- понимание основ работы с людьми с ментальными и иными нарушениями развития;

- владение средствами альтернативной и дополнительной коммуникации (АДК) – PECS, жестовый язык, коммуникаторы;

- умение использовать визуальные опоры, создавать понятные инструкции и алгоритмы;

- навыки физического менеджмента;

- базовые знания поведенческого анализа для работы со сложными формами поведения.

Производственные компетенции:

– владение реальными профессиональными навыками. Это не обязательно должны быть навыки именно в тех ремеслах, которые уже представлены в мастерских, – мы открыты к любым умениям. Основные направления у нас уже сложились, но если появляется человек с другими ремесленными или даже не ремесленными навыками, это тоже большой плюс;

– понимание производственного цикла, требований к качеству, срокам, безопасности;

– способность адаптировать инструменты и процессы под возможности разных участников.

Аналитические и организационные компетенции:

– умение проводить диагностику, вести наблюдения, фиксировать динамику;

– навыки разработки индивидуальных планов развития (ИПР);

– способность планировать работу, распределять задачи, контролировать выполнение;

– ведение отчетности, работа с документами.

Надпрофессиональные (мягкие) компетенции:

– терпение и эмпатия – способность повторять, объяснять, поддерживать, не раздражаясь;

– гибкость и креативность – умение находить нестандартные решения, адаптировать задачи;

– коммуникативные навыки – умение общаться с разными людьми (участники, родители, коллеги, работодатели);

– стрессоустойчивость и умение заботиться о себе – без этого в нашей сфере не выжить.

Все перечисленные компетенции важны не только для сопровождающих, но и для всех сотрудников, работающих с участниками программ. В повседневной работе каждому приходится быть и педагогом – когда учишь, объясняешь, поддерживаешь; и производителем – когда сам стоишь у станка, контролируешь качество, следишь за сроками; и предпринимателем – когда думаешь, как оптимизировать процесс, снизить себестоимость, какое новое изделие запустить в производство, чтобы оно продавалось.

Понятно, что специалисты с таким набором компетенций и желанием работать в этой сфере – большая редкость. В нашей организации эта проблема решается через постоянное внутреннее обучение, стажировки в других профильных организациях, наставничество и – главное – практику, практику и еще раз практику. Но процесс этот небыстрый.

Последние годы волонтерское движение стало основным источником притока новых сотрудников. Многие будущие специалисты приходят к нам сначала как волонтеры – это позволяет им лучше узнать «кухню» организации, примерить на себя профессию, а нам – оценить их уровень и потенциал еще до того, как речь пойдет о трудоустройстве.

В настоящее время в 4 из 6 мастерских есть стажеры – молодые люди, которые целенаправленно участвуют в работе, чтобы перенять опыт, а в

некоторых случаях и поделиться своим. Это важный элемент кадрового развития и преемственности.

Поддержка участников в рабочем процессе

Когда мы говорим о нормотипичном человеке, который приходит на работу, сложности могут быть связаны с планированием, скоростью усвоения новых операций, адаптацией в коллективе. У наших участников – свой, уникальный набор дефицитов. И двигаться вперед можно только тогда, когда мы точно понимаем, с чем имеем дело. Поэтому мы стараемся вводить в свою практику все, что действительно работает и подтверждает свою эффективность.

Диагностика и индивидуальный подход. В организации разработаны формы диагностики и мониторинга. Стартовая диагностика проводится перед началом учебного года, далее три раза в год мы фиксируем динамику и корректируем цели. Данные вносятся в индивидуальную программу развития в базе 1С: там собраны сведения о навыках, опыте, особенностях человека и актуальные задачи на период.

Если человек не участвовал ранее в наших программах и приходит впервые, ему требуется не один–два дня, а более серьезный диагностический период. В идеале для всех, кто приходит извне и планирует трудоустройство на открытом рынке, нужна стажировка на базе Центра. К сожалению, из-за ограниченности ресурсов (человеческих, материальных, технических) мы пока не можем охватить всех желающих, но практика эта была бы очень полезной.

После того как проведены собеседование, профпробы, собрана информация, мы проводим анализ, определяем дефициты и принимаем решение о том, в каком направлении двигаться.

Первое – адаптация среды. Мы исходим из того, что среда должна быть понятной и безопасной для каждого. Структура, визуальные опоры, адаптация процессов – все это полезно любому человеку. Но для наших участников это не «удобное дополнение», а необходимое условие, без которого работа становится невозможной.

Поэтому, опираясь на диагностику, мы последовательно настраиваем среду под конкретного человека:

- если дефициты лежат в сфере коммуникации, мы подключаем средства АДК: PECS, жестовый язык, коммуникаторы – если они еще не введены, или поддерживаем те, что уже есть;

- если есть проблемы с пониманием времени и расписания, вводим четкую структуру дня, визуальное расписание, планировщики, чек-листы, бланки планов;

- если сложности связаны с поведением, подключаем поведенческий анализ, учитываем сенсорные особенности. Это помогает снизить нежелательное поведение в процессе работы;

- важно определить способность к продуктивной деятельности и ее продолжительность. Если человек способен сохранять продуктивность только час, нет смысла требовать от него непрерывной работы в течение трех часов;

– тем, кому трудно заниматься однообразной деятельностью, мы предлагаем смешанные варианты: например, часть времени в одной мастерской, часть – в другой;

– мы адаптируем инструменты и сами производственные процессы – упрощаем, разбиваем на шаги, подбираем эргономичные решения.

Все это вместе – структура, визуальная поддержка, учет сенсорных особенностей, поведенческий анализ – работает как профилактика. Именно благодаря этому большинство сложных ситуаций, связанных с поведением, отказами или агрессией, удастся предотвратить еще до того, как они возникнут.

Второе – грамотная постановка задач. На основе диагностики и выявленных дефицитов сопровождающий составляет для каждого участника индивидуальный план развития на текущий год. В нем собраны задачи по разным направлениям – коммуникация, самостоятельность, профессиональные и надпрофессиональные навыки – над которыми человеку предстоит работать. В течение года план корректируется по результатам мониторинга. Это позволяет двигаться системно, не упуская важного, и видеть реальную динамику.

Освоение новых навыков. Здесь очень помогает спектр визуальных поддержек: инструкции, списки задач (в бумажном или электронном виде), опорные таблицы. Кроме того, мы адаптируем инструменты и сами производственные процессы – упрощаем, разбиваем на шаги, подбираем эргономичные решения. Это не только повышает уровень самостоятельности, но и снижает нагрузку на сопровождающих, а также помогает предотвратить появление нежелательного поведения.

Надпрофессиональные навыки. Мы уделяем внимание не только тому, что связано с производством, но и так называемым мягким навыкам. Большое значение имеют:

- межличностные отношения в коллективе;
- вопросы субординации, которые не всегда понятны нашим участникам;
- умение справляться со стрессом (новые задачи, новые люди, ответственность – все это может вызывать сильное напряжение).

Для поддержки в этих сферах мы проводим групповые занятия, даем возможность получить индивидуальную консультацию психолога.

Комплексный подход и связь между программами. На самом деле многие вещи взаимосвязаны. Например, нерешенные задачи в области ухода за собой могут стать барьером для трудоустройства. То же самое с самостоятельным передвижением по городу (если речь не идет о двигательных нарушениях) или с финансовой грамотностью.

Именно здесь становится видно, как разные программы Центра поддерживают друг друга. Например, навыки ухода за собой, самостоятельное передвижение, планирование, финансовая грамотность лучше всего отрабатывается не в мастерских, а в программе учебного проживания. Программы для взрослых работают в связке, и каждая усиливает эффект другой.

Мотивация. Мотивация к труду часто не сформирована в семье – тема будущего, работы, взрослой жизни долгое время оставалась табуированной. Но в процессе работы она появляется и укрепляется.

Один из главных мотиваторов – пример старших и в целом «взрослая история», которая окружает участников. В нее входят квартира учебного проживания, летний лагерь для 18+ (который проводится без родителей и дает мощный опыт самостоятельности), Клуб выходного дня. Для тех, кто помладше, работа в мастерской постепенно соединяется с этими приятными и значимыми моментами, встраивается в тот же ряд, и сама начинает приобретать ценность. Участники видят перед собой тех, кто уже прошел путь, и хотят быть частью этой взрослой жизни.

Важную роль играет и видимость результата: готовое изделие, которое можно подержать в руках, подарить, увидеть на ярмарке или в магазине, становится зримым подтверждением того, что твой труд кому-то нужен. А публичное признание – на планерке, в новостях центра, в разговоре с родителями – укрепляет чувство собственной значимости и принадлежности к общему делу.

Для стажеров, которые пока не получают зарплату, важна перспектива: возможность в будущем увеличить продолжительность работы в мастерских, перейти в статус трудоустроенного. Для кого-то это могут быть дополнительные рабочие места на других предприятиях или оплачиваемые стажировки.

Зарплата, конечно, тоже мотивирует – особенно когда человек понимает, что это результат его труда.

Экосистема поддержки в мастерской

Сопровождающий или педагог-мастер – это ключевая фигура в работе программ мастерских.

Помимо сопровождающих, в программе задействованы специалисты, которые обеспечивают комплексное развитие участников:

– психолог – проводит групповые и индивидуальные занятия, помогает справляться со стрессом, развивать эмоциональную устойчивость и навыки саморегуляции;

– педагог по основам финансовой грамотности – ведет занятия, на которых участники учатся планировать бюджет, обращаться с деньгами, понимать базовые финансовые процессы;

– педагог по театру – развивает коммуникативные навыки, умение выражать себя, работать в команде;

– педагог по АФК – помогает снимать напряжение, лучше чувствовать свое тело и управлять эмоциональным состоянием.

Клуб выходного дня – отдельное направление. На его встречах мастер-классы проводят волонтеры, которые готовы поделиться с участниками своими умениями: рисование, работа с кожей, настольные игры и многое другое. Основным ведущим в проведении занятий также помогают волонтеры. Это создает пространство для неформального общения, расширяет кругозор

участников и дает им возможность пробовать новое в безопасной и поддерживающей атмосфере.

Уход любого сотрудника – всегда сложный момент, потому что каждый человек привносит в нашу систему что-то уникальное. А в случае с мастерскими, где сотрудник должен сочетать большой набор навыков и опыта, подготовка нового специалиста требует времени и усилий. Мы стараемся сделать этот переход максимально безболезненным.

Мы ведем постоянный кадровый поиск, сотрудничаем с учебными заведениями. Внутреннее обучение, стажировки, волонтерство позволяют потенциальным сотрудникам еще до трудоустройства войти в нашу среду и понять ее.

С 2024 года мы проводим экспресс-курс в августе для будущих сотрудников по ключевым направлениям: поведенческий анализ, физический менеджмент, мониторинг и оценка. Дальше нового сотрудника сопровождают руководитель направления и старшие коллеги.

Еще один принцип – с ранних этапов участники учатся работать с разными людьми. В программах «Есть дело» и «Социальная занятость» мы специально организуем процесс так, чтобы взаимодействие не замыкалось на одном мастере: за несколько лет участник может сменить нескольких наставников и даже мастерские. Это не случайность, а подготовка к реальной жизни, где сотрудники и руководители меняются, и это нормально. По нашему опыту, при понятных правилах и бережном сопровождении смена мастера переносится устойчиво.

Мы постепенно уходим от ситуации, когда значимая часть практики держится только на опыте конкретных сотрудников. Для устойчивости мастерских нам важно, чтобы ключевые процессы были описаны и воспроизводимы, а новый специалист мог войти в работу без потери качества сопровождения.

В настоящее время в первую очередь мы регламентируем те процессы, которые напрямую влияют на безопасность, качество сопровождения и устойчивость производственного цикла:

- вход участника в программу (собеседование, профпробы, сбор информации, первичное решение по маршруту);
- постановка задач и сопровождение в мастерской;
- фиксация данных в 1С (что, когда и в каком объеме вносится);
- мониторинг и пересмотр индивидуальных задач;
- взаимодействие между мастером, психологом, руководителем программы;
- действия в сложных ситуациях (отказ, выраженное напряжение, поведенческий срыв).

При этом мы осознанно не стремимся «зарегламентировать все». В нашей модели есть процессы, где важны профессиональное суждение и гибкость: подбор темпа, способ объяснения, степень подсказки, адаптация задания под состояние человека в конкретный день. Поэтому мы описываем не только «что

делать», но и границы принятия решений: что является обязательным стандартом, а где сотрудник действует по ситуации.

Сейчас для нас приоритетная задача – оформить единый комплект рабочих регламентов и шаблонов для мастерских (коротких, понятных, пригодных для реальной работы, а не только для проверки).

Большое внимание мы уделяем стандартизации и автоматизации процессов. В нашей организации внедрена автоматизированная CRM–система на платформе «1С». В ней в едином цифровом пространстве аккумулируются все сведения о благополучателях: от результатов первичной диагностики и выявленных потребностей до перечня задач, на основании которых строится индивидуальная программа занятий. Сотрудники регулярно фиксируют в системе информацию о проведенных занятиях и мероприятиях – это позволяет в любой момент видеть актуальную картину по каждому человеку и по программам в целом. Кроме того, это играет ключевую роль в информировании и обучении молодых сотрудников. Зайдя в программу, новый специалист получает полную картину по каждому участнику и его маршруту.

Особая роль отведена автоматизированному модулю мониторинга и оценки навыков. Благодаря ему мы можем отслеживать динамику развития в цифровых показателях, уходя от субъективных оценок к объективным данным. На их основе мы принимаем решения: корректируем программу для конкретного участника, выявляем наиболее эффективные методики для дальнейшего использования или определяем векторы развития организации.

Автоматизация затронула и административный блок. Мы перевели на цифровую основу расчет заработной платы и управление целевым финансированием – это позволило свести к минимуму ошибки и ускорить движение документов.

Таким образом, автоматизация стала для нас не просто способом хранения информации, а полноценным инструментом управления. Она освобождает сотрудников от рутинной работы, давая больше времени на непосредственное взаимодействие с участниками, а руководству обеспечивает прозрачность всех процессов. В итоге мы можем быстрее реагировать на изменения и опираться в решениях на точные данные, а не на предположения.

Несмотря на важную роль цифровых инструментов, мы не рассматриваем автоматизацию как замену профессиональному сопровождению. В нашей сфере значимая часть решений принимается на основе наблюдения за человеком в динамике: его состоянием, мотивацией, поведением, реакцией на коллектив и производственные задачи. Эти данные можно фиксировать в системе, но их интерпретация все равно требует опыта специалиста и командного обсуждения.

Кроме того, автоматизация сама по себе создает новую нагрузку: сотрудников нужно обучать работе в системе, поддерживать единые правила внесения данных, контролировать качество заполнения. Если этого не делать, цифровая среда быстро превращается в формальность. Поэтому для нас принципиально важно, чтобы объем фиксации был достаточным для принятия решений, но не «съедал» рабочее время специалистов.

Мы воспринимаем автоматизацию как опору для управления, а не как самостоятельную ценность: она полезна только тогда, когда реально снижает рутину и помогает лучше видеть динамику участников и процессы в мастерских.

Про деньги, оплату и экономическую целесообразность

Участие в программах мастерских для наших благополучателей бесплатно, независимо от того, были ли они участниками наших программ с детства или пришли к нам только сейчас, на стадии включения в трудоустройство.

Поскольку наша организация является родительской (то есть ее создатели – родители, воспитывающие детей с особенностями развития), существует система членских взносов. Взнос составляет 1500 рублей в месяц и покрывает те расходы, которые не могут быть закрыты из других источников финансирования. При этом семья получает возможность участвовать во всех программах Центра: поддерживающие программы, досуг, учебная квартира.

В поддерживающих направлениях есть частичная оплата за услуги – психологическая поддержка, финансовая грамотность, театр, АФК.

В нашей системе три категории участников, и оплата труда устроена для них по-разному.

Стажеры не оформляются официально и не получают заработную плату.

Трудоустроенные сотрудники в мастерских. Сотрудники проходят официальное оформление по трудовому договору (на 0,25; 0,5 или полную ставку). Они имеют все атрибуты официального трудоустройства: запись в трудовой книжке, стаж, социальные гарантии, и заработную плату.

Заработная плата рассчитывается исходя из МРОТ, установленного по региону, пропорционально ставке:

- на полную ставку – 100% МРОТ;
- на 0,5 ставки – 50% МРОТ;
- на 0,25 ставки – 25% МРОТ.

Премиальные выплаты в этой системе пока не предусмотрены.

Трудоустроенные на открытом рынке труда. Эти сотрудники также имеют официальное оформление и заработную плату, но условия определяются уже конкретным работодателем.

Участники с инвалидностью не теряют положенные им социальные льготы, так как трудоустройство оформлено официально.

Единственный нюанс касается III группы инвалидности: при трудоустройстве они теряют доплату до прожиточного минимума, которая была предусмотрена, пока человек не работал. Однако эта доплата, как правило, значительно меньше той зарплаты, которую человек получает, работая на полставки или полную ставку.

В чистом виде зависимости оплаты труда от результата у нас нет, поскольку мы работаем в рамках соглашений о квотируемых рабочих местах, и сдельная оплата в нашей программе трудоустройства не предусмотрена. Зарплата сотрудника фиксирована и зависит только от ставки, на которую он оформлен.

Однако связь между результатами сотрудника и его доходом все же есть, и выглядит она иначе. Те, кто обладает более высокими навыками, способен к самостоятельному планированию, качественно выполняет свои обязанности и нуждается в минимальной поддержке мастера, могут претендовать на:

- переход на более высокую ставку (например, с 0,25 на 0,5 или с 0,5 на полную ставку), что автоматически увеличивает зарплату;

- а если в организации нет подходящей вакансии на увеличение ставки, мы стараемся подобрать для такого сотрудника другие варианты заработка: оплачиваемые стажировки, работу на неполный день на других площадках – это тоже возможность получать доход.

Таким образом, результат влияет не на размер оплаты за единицу работы, а на доступные для сотрудника возможности и, как следствие, на его совокупный доход.

В процессе работы мы столкнулись с тем, что вопрос понимания ценности денег для наших участников очень сложен. Поэтому работа над формированием основ финансовой грамотности начинается у нас гораздо раньше, чем человек попадает в программу трудоустройства.

Еще в программах для школьников есть целый раздел, посвященный навыкам обращения с деньгами и совершению покупок. В игровой форме участники изучают номиналы, учатся считать деньги, понимать, сколько нужно для той или иной покупки.

Для более старших ребят проходят занятия, на которых разбираются уже сложные вопросы: источники дохода, расходы, планирование, более серьезные финансовые операции.

Особое место занимает программа учебного проживания. Там участники не просто получают теоретические знания, а учатся финансовому планированию и ведению бюджета на практике – в реальных жизненных ситуациях.

Но самое главное – понимание ценности денег формируется у наших участников в разном возрасте и напрямую связано с мотивацией к труду. А это, в свою очередь, очень сильно зависит от того, насколько человек включен в финансовое планирование семьи и какую степень самостоятельности в этой сфере ему доверяют.

Если участие человека в финансах ограничивается мелкими личными покупками («заработал – купил то, что хочется»), то и логика выстраивается соответствующая: «поработаю месяц, куплю нужную вещь, а дальше, если понадобится, снова пойду». И это при том, что у человека уже есть регулярный доход в виде пенсии, который часто воспринимается просто как «карманные деньги» и никак не связывается с необходимостью постоянной занятости.

Поэтому крайне важно, чтобы человек уже в подростковом и молодом возрасте понимал на доступном ему уровне, как устроены финансовые процессы в его собственной семье:

- из чего складывается семейный бюджет;
- на что реально расходуются деньги;

– что его собственный доход (пенсия, зарплата) тоже включен в этот бюджет и идет на важные для всей семьи статьи расходов.

Ведь он, как и любой другой член семьи, ест продукты, живет в квартире, за которую надо платить коммунальные услуги, пользуется транспортом, телефоном, ездит в отпуск с родителями – и во всем этом есть доля расходов, связанных с его участием.

Когда у человека появляется понимание этих процессов, когда он видит, для чего ему как взрослому нужен стабильный заработок, тогда и возникает настоящая, осознанная мотивация к трудоустройству.

Дополнительные стимулы к участию в трудовой деятельности и социальной занятости подробно раскрыты в разделе, посвященном мотивации. Если кратко, ими являются: общение, чувство нужности, принадлежность к коллективу, возможность участвовать в мероприятиях, уважение. Неприемлемо – принуждение, манипуляция, обман.

Выбор между экономической и социальной целесообразностью для нас не стоял как дилемма. Мы понимаем, что мастерские невозможно рассматривать как отдельный бизнес, который полностью окупает аренду, оборудование и штат при том уровне подготовки, с которого многие участники начинают стажировку или трудоустройство. Поэтому мы изначально строим модель как социальную: производственная задача важна, но она подчинена задаче создания доступных рабочих мест и устойчивого сопровождения.

У наших мастерских другая цель. Мы позиционируем себя как площадку сопровождаемого трудоустройства для тех, кто по разным причинам временно или в течение всей жизни не сможет самостоятельно трудиться на открытом рынке труда. Получение прибыли для нас не то что не первостепенно – оно вообще не является целью.

Конечно, часть затрат, покрывается за счет работы мастерских. Мы выпускаем продукцию, которая востребована: она продается в нашем магазине, на ярмарках, мы получаем заказы от партнеров и сторонних организаций. Но это не самоцель, а скорее бонус и один из источников финансирования программы.

В нашей системе координат социальный вектор всегда в приоритете.

На практике такие ситуации, когда экономическая логика вступает в конфликт с социальной, возникают регулярно. Например:

– когда для процесса производства выгоднее поручить задачу более сильному сотруднику, но с точки зрения развития важно оставить ее человеку, который только осваивает навык;

– когда заказ требует скорости и стабильного качества, а участник в этот период нуждается в более медленном темпе и поддержке;

– когда есть соблазн сузить ассортимент до «самых продаваемых» позиций, но это уменьшает количество доступных ролей для участников с разными возможностями.

В подобных случаях мы стараемся не противопоставлять социальную и экономическую логику, а разделять задачи:

– часть процессов может работать в более производственном режиме;

– часть задач остается учебно-производственной зоной, где приоритетом является развитие участника;

– часть заказов мы принимаем только при условии, что они не разрушают сопровождение и не ставят команду в режим постоянного аврала.

Ключевой критерий для нас – не максимизация прибыли, а сохранение смысла мастерских как пространства сопровождаемого труда. Если экономическое решение начинает ухудшать качество сопровождения, безопасность или реальные возможности участников, мы считаем такой компромисс недопустимым.

Финансовые модели мастерских

Источники дохода

1. Средства организаций – партнеров в счет выполнения квоты – это наш основной и самый устойчивый источник для оплаты труда 12 сотрудников. Мы заключаем договор, по которому партнер компенсирует нам оплату труда сотрудника с инвалидностью.

2. Грантовые средства – на них держится сопровождение (оплата труда мастеров, психологов) и развитие.

3. Доходы от продажи продукции и платных мастер-классов – продукция мастерских продается в нашем магазине, на ярмарках, а также поступает по заказам от партнеров и сторонних организаций. Проводятся платные мастер-классы для всех желающих. Эти средства направляются на закупку материалов, частичное покрытие текущих расходов и развитие.

4. Государственные субсидии – на старте проекта были получены субсидии на оборудование рабочего места (100 тыс. руб.) и оплату наставничества (15 тыс. руб. в месяц на 3 мес.). Предоставление субсидий носит заявительный характер и зависит от наличия целевого финансирования в региональном бюджете.

5. Собственные средства Центра – используются для оплаты труда сотрудников, чьи рабочие места не включены в договор с партнером по квоте, а также для покрытия административных и инфраструктурных расходов.

Такая многоуровневая финансовая модель, основанная на действующем законодательстве, обеспечивает устойчивость программы, легальное выполнение квоты партнерами и создание адаптированных рабочих мест с профессиональным сопровождением на всех этапах.

По нашему опыту, наиболее устойчивыми являются те источники финансирования, которые связаны не с разовыми продажами, а с системными партнерствами и регулярными обязательствами:

– средства партнеров по котируемым рабочим местам;

– долгосрочные соглашения с организациями – партнерами;

– повторяющиеся форматы поддержки (часть грантовых программ, если удастся выстроить преемственность);

– регулярные корпоративные заказы на понятную номенклатуру продукции.

Более ситуативный характер обычно имеют:

- разовые ярмарки и сезонные продажи;
- единичные мастер-классы;
- спонтанные заказы без долгосрочного цикла;
- краткосрочные пожертвования без понятного горизонта.

Это не значит, что ситуативные источники не нужны. Напротив, они помогают расширять возможности мастерской, тестировать новые продукты и усиливать видимость проекта. Но опираться на них как на основу модели рискованно: они зависят от сезона, внешней конъюнктуры, активности команды и коммуникационных ресурсов.

Поэтому для устойчивости мастерских мы исходим из принципа: базовые расходы (в первую очередь оплата труда и сопровождение) должны по возможности закрываться за счет более предсказуемых источников, а доходы от продаж и мероприятий – усиливать и развивать программу.

Отношения с семьями: семья – ресурс или нагрузка

Наша организация – родительская. Это значит, что семьи были и остаются основой и главными партнерами всех процессов, которые в ней происходят.

Ожидания родителей очень разные – они зависят от того, на каком уровне развития находится ребенок и какие перспективы его дальнейшей жизни семья для себя видит.

Для одних – это прежде всего безопасность и занятость: возможность быть уверенными, что их взрослый ребенок находится в безопасной среде, где с ним все будет хорошо и он не потеряет те навыки, которые уже есть.

Для других – грамотно выстроенный маршрут на всю жизнь: чтобы организация помогла составить индивидуальный план, поддержала на всех этапах и привела к максимально возможной для этого человека самостоятельности. В этом случае ожидания приближены к маршруту нормотипичного человека: учеба в колледже, поддержка при прохождении практики, помощь в налаживании отношений с администрацией учебного заведения, а дальше – трудоустройство (в мастерских или на открытом рынке).

Конфликты интересов неизбежны и возникают в самые сложные, ключевые моменты. Чаще всего они связаны с тем, что наши предложения расходятся с представлениями родителей о безопасности и необходимости дать человеку больше самостоятельности. Это могут быть требования:

- самостоятельно добираться до мастерской и обратно;
- осваивать навыки самообслуживания и бытовые обязанности (уборка, готовка, уход за животными), которые напрямую влияют на успешность в труде;
- выходить на открытый рынок, где уровень поддержки значительно ниже.

Есть и страх, связанный с самим фактом трудоустройства. Родителям иногда говорят специалисты других ведомств: «Если ваш ребенок устроится на работу, он лишится выплат от государства. У вас есть гарантированное пособие – радуйтесь, трудоустройство вам не нужно».

Еще один важный момент – ожидание, что организация не только поможет выстроить маршрут, но и полностью обеспечит все процессы материально и

технически. Здесь мы честно говорим о границах: ресурсы организации ограничены, некоторые направления и уровни поддержки требуют включенности самой семьи и, шире, государственной поддержки.

Мы отвечаем за то, что происходит в мастерской в рабочее время, за обучение и сопровождение. Семья отвечает за здоровье, быт, поддержку вне работы. Мы не можем и не должны брать на себя роль родителей.

Со временем **ситуация во многих семьях заметно меняется**. Когда родители видят реальные результаты – что их ребенок делает успехи, у него растет уровень самостоятельности, он может получить работу, иметь стабильный доход, жить более автономно, – меняется и их видение перспектив.

Тема будущего перестает быть табуированной. В семьях начинают более открыто и конкретно говорить о том, чего хочет сам человек, куда он движется дальше. Родители начинают ориентировать участников на дополнительные обучение, обращать внимание на их желания, включать их в обсуждение насущных вопросов. Человек иницирует, семья прислушивается – и это огромный сдвиг.

Кроме того, большая самостоятельность детей дает родителям возможность вернуться к себе. Многие годы их жизнь была подчинена расписанию и потребностям ребенка. Когда ребенок становится самостоятельнее, у родителей появляется время на собственные интересы, на работу, на волонтерство, на саморазвитие и хобби. Кто-то начинает работать, кто-то уходит в творчество, кто-то впервые за долгое время может уделить внимание своему здоровью и самореализации.

Поддержке семьи в нашей организации уделяется большое внимание. Поскольку основной фокус внимания родителей – ребенок, главная форма поддержки – это обратная связь. Мы регулярно информируем о том, как прошло занятие, что получается, какие есть успехи и сложности. В случае с трудоустройством это особенно важно: родители видят, что их взрослый ребенок справляется, растет, меняется.

Кроме того, у родителей есть возможность индивидуальных консультаций с психологом или другими специалистами Центра. Для них проводятся арт-вечера, доступные танцы, творческие встречи – это возможность переключиться и восполнить силы.

Огромным ресурсом являются «передышки»: участие ребенка в программах учебного проживания (даже коротких заездах), в лагере для взрослых участников. Это время, когда родители могут просто выдохнуть.

Но, пожалуй, основная ценность – это сообщество. Когда семья изолирована, ей не с кем разделить свои переживания. В нашем Центре родители находятся в среде людей, которые живут в похожей жизненной ситуации. Здесь можно обсуждать, сопереживать, не боясь осуждения, потому что тебя понимают. Многие семьи, которые получают услуги Центра, знакомятся, общаются, дружат – и это становится отдельной, очень важной опорой.

Для родителей мы также проводим обучающие семинары, направленные на повышение компетенций: взаимодействие с ребенком, юридические вопросы, взросление, мягкие навыки.

Родители со своей стороны тоже поддерживают организацию. Когда она была маленькой (30–40 семей), ее развитие держалось на инициативе и включенности каждой семьи. Сейчас в Центре более 350 семей, из них около 140 участвуют в программах мастерских. Такой уровень вовлеченности, как на заре, уже невозможен – и это нормально.

Но активная часть родителей существует и сейчас. Они помогают на занятиях в качестве волонтеров, участвуют в выпуске продукции, в организации мероприятий. И самый важный, наверное, уровень – когда родители приходят в Центр уже не просто как благополучатели, а как полноценные специалисты, становясь частью команды и внося свой профессиональный вклад в общее дело.

Результаты и эффекты

В нашей организации утверждена и работает **система оценки результатов.**

На базе программы «1С: Предприятие» для нас была создана специальная конфигурация, адаптированная под задачи Центра. В ней реализовано много удобных функций, и одна из ключевых – возможность формировать мониторинг качества.

Процесс устроен так: после проведения диагностики и постановки задач на год мы проводим несколько срезов – в начале года, в середине и в конце. Результаты каждого мониторинга заносятся в индивидуальные программы развития.

По итогам года на основе этих данных формируется итоговый документ – мониторинг качества. Он позволяет получить полную картину изменений в уровне навыков по разным сферам: обучение и применение знаний, общение, самообслуживание, межличностные взаимоотношения и другие.

Мониторинг показывает:

- сколько задач было поставлено по каждому направлению для конкретного человека;
- в каких навыках произошло улучшение;
- какие навыки полностью сформированы.

Также система позволяет сразу увидеть процентное соотношение улучшенных и сформированных навыков – это дает наглядную картину динамики как по каждому участнику, так и по программе в целом.

Результаты мониторинга учитываются не только в текущей работе мастерских, но и позволяют корректировать программы в целом. Поскольку трудоустройство – самая «взрослая» ступень в нашей системе, то именно здесь становится видно, насколько корректно были расставлены акценты на всех предыдущих этапах – от ранней помощи до подростковых программ. Анализируя, с какими навыками и дефицитами участники приходят в мастерские, мы можем судить о том, что нужно изменить в работе с теми, кто

придет к нам через несколько лет. Так результаты одной программы становятся основой для развития всей системы.

Что меняется у участников

Улучшение конкретных трудовых навыков в профильных мастерских (керамика, столярное дело, полиграфия и др.), что подтверждается выпуском продукции, выполнением рабочих планов, а также результатами мониторинга уровня развития навыков.

Улучшение надпрофессиональных (гибких) навыков. Систематическая работа в рамках распорядка дня и при поддержке сопровождающих позволяет участникам развивать ключевые для трудоустройства навыки: рабочую дисциплину, коммуникацию, планирование и командное взаимодействие.

Социальная интеграция и укрепление сообщества. Регулярные планерки, совместные обеды, празднование дней рождений и деятельность «Клуба выходного дня» способствуют формированию сплоченного коллектива, расширению социальных связей и снижению изоляции участников.

Повышение самостоятельности. Отработка навыков передвижения, самоорганизации и соблюдения административных процедур (отметка в журнале, оформление документов) ведет к росту автономии участников в бытовой и профессиональной жизни.

Неожиданные эффекты

У нас были опасения, что участники с довольно высокими навыками, позволяющими в перспективе трудоустроиться на открытом рынке, не захотят покидать уютные стены Центра и будут занимать места тех, кто реально нуждается в большем уровне поддержки.

Однако практика показала обратное. В один год сразу несколько таких участников выразили желание закончить работу в мастерских и двигаться дальше. Причем они не просто ушли на открытый рынок труда – некоторые из них самостоятельно справились с поиском нового места.

Динамика трудоустройства (2020–2025)

Наша система сопровождаемого трудоустройства выстраивалась постепенно, и цифры за последние годы хорошо показывают, как менялась ситуация.

2020–2021: первый опыт и подростковые стажировки

В 2020–2021 году мы начали с организации временного трудоустройства для подростков 14–18 лет в свободное от учебы время. Работа строилась в группах по 5 человек, от 2–3 часов в день, с суммарной нагрузкой от 5 до 45 часов в месяц. Подростки осваивали макетирование, постобработку, функции секретаря и курьера.

Было трудоустроено **16 подростков**, из них **9 – с ОВЗ и инвалидностью**, **7 – нормотипичные сверстники**. Для многих это стало первым опытом знакомства с трудовыми отношениями и важным шагом в профессиональном самоопределении.

Динамика трудоустройства

| Год | Готовятся к трудоустройству / стажеры | Трудоустроены в мастерских «Дорогою добра» | Трудоустроены на открытом рынке труда |
|------|---------------------------------------|--|---|
| 2023 | 6 | 2 | 2 |
| 2024 | 6 | 11 | 3 (+3 в процессе) |
| 2025 | 13 | 13 | 10 (из них 6 начинали в наших мастерских) |

2023–2025: динамика трудоустройства взрослых участников

С 2023 года мы ведем учет трудоустройства молодых людей 18+ в мастерских и на открытом рынке труда. Цифры наглядно показывают, как росла и развивалась программа.

Важно отметить, что с 2023 года цифры идут нарастающим итогом – это значит, что люди не просто трудоустраиваются, но и сохраняют занятость. А появление в 2025 году 13 стажеров говорит о том, что система готовит кадры на перспективу и выстраивает преемственность.

Особый показатель – шесть участников, которые начинали в наших мастерских, а сегодня работают на открытом рынке труда. Это подтверждает, что защищенные мастерские могут быть не только местом постоянной работы, но и трамплином для выхода в большую жизнь.

Что меняется у сотрудников. Целенаправленного исследования изменений у сотрудников мы пока не проводили, но наблюдения устойчивые: работа в мастерских заметно меняет профессиональную оптику команды. Она требует гибкости, постоянного обучения и умения видеть за дефицитами человека его возможности. Многие приходят с одними ожиданиями, а получают другой опыт: кто-то находит новые педагогические инструменты, кто-то учится строить коммуникацию там, где она раньше казалась невозможной. Этот рост команды напрямую влияет на качество сопровождения участников.

Что меняется в сообществе вокруг мастерской. Шесть лет назад, когда мы только начинали заниматься трудоустройством участников на открытом рынке труда, задача казалась почти непосильной. Мы участвовали в большом проекте, где одним из ключевых показателей было именно трудоустройство, и начали, естественно, с близкого круга – тех организаций, с которыми уже были позитивные отношения. Но даже с ними разговор складывался непросто: «Мы готовы помочь вам оборудованием, но принимать участников как работников – не готовы».

Мы быстро поняли: работодатели в своей массе не готовы, да и сами участники пока не очень понимают, зачем им выходить на открытый рынок. Вопросов было много: как оформлять, как сопровождать, как они вообще будут вести себя на рабочих местах?

Тогда мы приняли решение: чтобы увидеть картину изнутри и лучше понять работодателя, нужно самим стать этим работодателем. Мы постарались максимально приблизить организованные нами рабочие места к реальным – и прошли всю эту «кухню» изнутри: сопровождение, подготовку документов, отчетность, все сложные моменты.

Сегодня продукция мастерских становится узнаваемой и востребованной – ее покупают не из жалости, а потому что она качественная и интересная. Партнеры, которые начинали с разовых проектов, со временем возвращаются с новыми предложениями. В информационном поле истории об участниках все чаще звучат не как сюжеты о помощи, а как рассказы о труде, мастерстве и достижениях. Это постепенно меняет восприятие: люди с инвалидностью перестают восприниматься только как те, кому нужна поддержка, и начинают восприниматься как те, кто может быть полноценными участниками экономической и культурной жизни.

И самый поразительный эффект за все годы программы: сегодня те организации, к которым мы когда-то обращались с просьбой найти место для наших участников, сами приходят к нам с предложениями о работе. Это, пожалуй, лучший показатель того, как изменилось сообщество вокруг нас.

Результативность работы мастерских. Для нас главный показатель результативности – то, что модель действительно работает и, что еще важнее, развивается. Она не застыла, не остановилась на достигнутом. Еще год назад в мастерских было трудоустроено три человека. Сейчас их уже 13. Был соблазн остановиться на десяти, но не получилось – модель оказалась живой и продолжает расти.

О развитии говорит и то, что в ней естественным образом, из реальных запросов, появляются новые направления. В этом году у нас появились стажеры – и не только среди участников, но и среди будущих сопровождающих. Это важный сигнал: мастерская становится местом, где не только работают, но и учатся, передают опыт, готовят кадры.

Еще один важный результат – трудоустроенные в нашем центре, вышли во взрослую самостоятельную жизнь и чувствуют себя в ней уверенно. Для нас это, пожалуй, один из самых значимых показателей.

Если говорить о мастерской как о производственной единице, то успехи здесь тоже очевидны. Значительно расширился ассортимент изделий, выросло их качество и объемы. Выросла и команда, участвующая в сопровождаемом трудоустройстве, – появились специалисты новых направлений, которых в программе очень не хватало.

Для участников важны свои показатели: возможность работать, чувствовать себя нужным, получать за свой труд деньги, общаться, быть частью коллектива. Для организации – устойчивость модели, ее способность развиваться и отвечать на реальные запросы, появление новых форм и направлений, рост команды и качества продукции. Но в конечном счете все это работает на одно: чтобы у участников была настоящая, взрослая жизнь.

Сложности, ошибки и ограничения

Если говорить именно о мастерских, то основные сложности для нас лежат в области ресурсов – человеческих, материальных и пространственных.

Запрос и дефицит места. Потребность в мастерских огромна. К нам постоянно обращаются новые семьи, и кроме того, участники программ пополняются естественным путем – участники, которые были в других программах Центра и занимались в другом помещении, со временем переходят в мастерские. При этом пространство мастерских не безгранично. Сейчас в программах Мастерских участвуют 144 человека, но одновременно в мастерских могут находиться:

- до 20 человек (включая сотрудников и волонтеров) в программах «Есть дело» и «Социальная занятость»;

- до 30 человек – в программе «Сопровождаемое трудоустройство».

Любое расширение требует либо новых площадей, либо очень плотного графика, что тоже не всегда возможно.

Материальные ресурсы. И обучение специалистов, и оснащение мастерских, и сам процесс сопровождения требуют значительных затрат. При этом услуги должны оставаться максимально доступными для наших благополучателей. Проблема рационального использования ресурсов (в том числе помещений) и поиска новых источников финансирования стоит очень остро.

Если говорить о самих участниках и их входе в программу, здесь тоже есть ряд сложностей, которые мы постепенно учимся решать.

Диагностика и «сюрпризы» поведения. Когда молодые люди приходят к нам извне, мы проводим собеседование, профпробы, стараемся собрать максимум информации. Но даже при тщательной диагностике какие-то нюансы, особенно связанные с поведением, выясняются только в процессе работы. Если мы трудоустраиваем такого человека сразу на открытом рынке, возникают репутационные риски.

Этого можно избежать только если все участники, которые приходят к нам извне, будут проходить через стажировку в мастерских на период от 1 до 3 месяцев. Это позволит лучше узнать кандидата, увидеть его дефициты и сильные стороны, поработать с ними. На стажировке мы можем:

- провести диагностику в реальных условиях;

- поработать с финансовой грамотностью, психологической поддержкой, дисциплиной;

- понять, насколько человек готов к труду и включению в коллектив.

Но здесь мы упираемся в те самые ресурсы – человеческие, финансовые, временные, – о которых говорили выше.

Неописанные процессы. Мы относительно недавно развиваем направление трудоустройства, поэтому часть процессов еще в настройке. Мы активно перенимаем опыт коллег и одновременно проверяем решения на собственной практике, формируя рабочую модель. Некоторые процедуры пока не описаны и не регламентированы, находятся в разработке. Это естественно

для развивающейся сферы, но создает дополнительные сложности, особенно когда нужно быстро масштабировать опыт или вводить новых сотрудников.

Уровень подготовки участников к 18 годам. Одна из ключевых сложностей, с которой мы активно работаем, – это уровень самостоятельности и кругозора молодых людей, которые достигают 18 лет. Часто мы сталкиваемся с картиной, когда человек приходит к нам извне и оказывается совершенно не готов к труду: у него не сформированы базовые бытовые навыки (помыть за собой кружку – уже достижение), он не передвигается по городу самостоятельно, у него нет никаких обязанностей по дому, а его интересы ограничены, например, складыванием пазлов. При этом мы говорим о взрослом человеке без двигательных нарушений.

Такая ситуация возникает не потому, что человек «лентяй», а потому что тема будущего в семье долгое время была табуирована. Взрослые просто не обсуждали с ним, кем он будет работать, что ему интересно, какие навыки нужны. К нему продолжали относиться как к маленькому ребенку.

Решение этой проблемы потребовало от нас корректировки всех других программ Центра. Мы поняли: чтобы к 18 годам человек приходил к трудоустройству более подготовленным, работать нужно начинать гораздо раньше – и с детьми, и с семьями. Сейчас те участники, которым 15–16 лет, уже рассуждают об учебе, работе, о том, чем хотели бы заниматься. Это результат системной работы, и он дает надежду, что через несколько лет мы будем видеть совсем другой уровень готовности.

Мотивация. Отсутствие мотивации – одно из самых больших препятствий для трудоустройства. И здесь тоже огромную роль играет семья. Когда родители видят результаты нашей работы – что их взрослые дети находят себя, работают, общаются, – их настрой медленно, но верно меняется. Многие начинают поддерживать получение профессионального образования, активнее включаются в процесс. Это снижает остроту проблемы, но работа эта долгая и требует усилий на всех уровнях.

Мы не скрываем этих сложностей. Они – часть нашей реальности, и именно их осознание помогает нам двигаться дальше, корректировать программы и искать новые решения.

За время работы мастерских у нас были решения, которые пришлось пересматривать. Это нормальная часть развития практики.

Во-первых, мы убедились, что нельзя опираться только на формальные критерии «готовности» (например, общую благополучную картину по рассказам семьи или успешное собеседование). Реальная включенность в трудовую деятельность проявляется только в процессе, поэтому диагностический и стажировочный этап оказался значительно важнее, чем нам казалось в начале.

Во-вторых, мы пересмотрели представление о том, что мотивация к труду формируется сама собой, если «создать хорошие условия». На практике мотивацию приходится выстраивать системно: через раннюю профориентацию, семейную работу, видимый результат труда, опыт взрослой жизни и постепенное расширение самостоятельности.

В–третьих, мы увидели, что часть процессов нельзя долго оставлять «на опыте команды». Пока коллектив маленький и стабильный, это работает. Но с ростом программ и появлением новых сотрудников отсутствие описанных правил начинает тормозить развитие и создавать риски неравномерного качества сопровождения.

Даже при развитой системе сопровождения мастерская не может компенсировать все дефициты и решить все жизненные задачи участника. Есть ограничения, которые важно честно признавать.

Мастерская не заменяет:

- семью и ее участие в формировании взрослой роли человека;
- систему образования и раннюю подготовку к самостоятельности;
- рынок труда и готовность внешних работодателей принимать людей с инвалидностью;
- государственную инфраструктуру поддержки (транспорт, доступная среда, сопровождаемое проживание и др.).

Если взрослый человек приходит в мастерскую без базовых бытовых навыков, без опыта ответственности, без поддержки семьи и без возможности безопасно передвигаться по городу, одной только работой в мастерской закрыть эти дефициты невозможно. Мы можем продвинуться, но эффект будет ограничен без параллельных изменений в других сферах жизни.

Мы видим несколько рисков, которые важно учитывать при развитии мастерских.

Риск перегрузки команды. Сочетание производственных задач, сопровождения, документации и эмоционально сложных ситуаций может приводить к хронической перегрузке сотрудников.

Риск зависимости от ключевых людей. Даже при наличии базы данных и документов отдельные сотрудники остаются носителями критически важной практической экспертизы.

Риск дефицита ресурсов при росте запроса. Спрос на участие в программах растет быстрее, чем наши кадровые и пространственные возможности.

Риск смещения в сторону «псевдопроизводства» или, наоборот, в сторону жесткой производственной логики. В первом случае теряется смысл труда как взрослой деятельности с результатом, во втором – страдает сопровождение и развитие участников.

Риск внешней нестабильности финансирования. Для социальных мастерских критично иметь не один источник поддержки, иначе любая внешняя перемена ставит под угрозу устойчивость всей системы.

Признание этих рисков помогает нам не только «тушить пожары», но и заранее принимать управленческие решения.

Что важно для устойчивости мастерских в будущем:

Мы видим устойчивость мастерских как сочетание нескольких опор.

Кадры и передача компетенций. Для нас критично не только удерживать сильных специалистов, но и выстраивать систему подготовки новых: стажировки, внутреннее обучение, наставничество, короткие методические

материалы, понятные регламенты. Устойчивость начинается там, где практика может воспроизводиться, а не держится на отдельных людях.

Диверсификация финансирования. Чем больше у мастерских разных источников финансирования (партнерства, квоты, гранты, продажи, корпоративные заказы), тем меньше риск остановки программы при сбое в одном канале. При этом важно разделять базовое финансирование сопровождения и развитие новых направлений.

Профессиональное сообщество и обмен опытом. Сфера сопровождаемого труда в России пока формируется, поэтому обмен между организациями для нас не «дополнительная активность», а необходимое условие развития. Нам важно не только перенимать опыт, но и обсуждать сложные вопросы: границы поддержки, критерии результативности, юридические модели, требования к качеству и роли участника.

Партнерства с бизнесом и внешними заказчиками. Для нас ценны не только разовые продажи, но и долгосрочные отношения, в которых партнер понимает специфику мастерских и готов выстраивать реалистичный формат взаимодействия. Такие партнерства дают и финансовую устойчивость, и социальный эффект – расширяют пространство реальных рабочих возможностей для наших участников.

Развитие продукта и узнаваемости. Качество, дизайн и узнаваемый стиль продукции важны не только для продаж. Это способ показать, что инклюзивная команда может создавать востребованный, эстетичный и конкурентоспособный продукт. В этом смысле работа с дизайном и брендом – не второстепенная задача, а часть стратегии устойчивости.

Какие роли, помимо мастера, критичны для работы мастерских

Практика показывает, что устойчиво мастерские работают только тогда, когда «мастерская» не сводится к фигуре одного мастера. Помимо мастеров, в системе необходимы:

- руководитель программы/координатор, который держит маршрут участника, командное взаимодействие и управленческие решения;
- психолог (или специалист, закрывающий задачи эмоциональной регуляции, поведения, поддержки команды);
- специалисты, помогающие формировать надпрофессиональные навыки (финансовая грамотность, коммуникация, самостоятельность);
- методическая и административная поддержка (документация, 1С, отчетность, расписания);
- при росте программы – специалист по партнерствам/заказам и продвижению продукции;
- экономист – осуществляет финансовое планирование, контролирует бюджет, участвует в поиске баланса между социальными задачами и экономической устойчивостью организации;
- юрист – обеспечивает правовое сопровождение деятельности: оформление трудовых договоров, соблюдение законодательства, минимизацию рисков, связанных с трудоустройством людей с инвалидностью.

В небольших организациях часть этих ролей может совмещаться. Но сами функции все равно должны быть закрыты, иначе нагрузка неизбежно «падает» на мастера и система становится неустойчивой.

Методические материалы и обучение сотрудников. Сейчас мы движемся к тому, чтобы у мастерских был собственный методический контур: не только опыт «в головах» сотрудников, но и рабочие материалы, которые можно передавать новым специалистам и использовать для обучения.

Для нас особенно важны:

- короткие инструкции и регламенты по ключевым процессам;
- шаблоны визуальных опор и производственных инструкций;
- подходы к оценке динамики участников;
- описание типичных сложных ситуаций и рабочих алгоритмов;
- материалы для ввода новых сотрудников и стажеров.

Отдельная перспективная задача – развивать внутреннюю «лестницу подготовки» сотрудников: от стажировки и базового обучения к более сложным компетенциям (сопровождение в труде, поведенческие стратегии, работа с маршрутами развития, взаимодействие с работодателями).

По мере развития мастерских мы все чаще сталкиваемся с тем, что команде нужна не только педагогическая и методическая, но и **правовая поддержка**. Наибольшие сложности обычно возникают в зонах, где пересекаются социальная услуга, трудовые отношения и индивидуальный маршрут участника.

Для практики особенно важны:

- понятные и безопасные модели оформления сопровождаемого труда;
- вопросы квотирования и взаимодействия с работодателями;
- оформление разных форм занятости и переходов между ними;
- правовые основания для сопровождения на рабочем месте;
- защита интересов участника, семьи и организации в спорных ситуациях.

Мы видим перспективу в развитии профессионального сообщества и экспертной поддержки в этих вопросах, потому что многим организациям приходится решать похожие задачи практически с нуля.

В развитии мастерских мы видим несколько направлений, где особенно важны совместные решения и обмен опытом между организациями:

- развитие профессионального сообщества мастерских (общие стандарты качества, обмен методическими материалами, взаимные стажировки);
- форматы кооперации вокруг продукции и услуг (совместные линейки, координация заказов, объединение ресурсов под крупные заказы);
- использование ярмарок и публичных мероприятий не только для продаж, но и как пространства нетворкинга и партнерств;
- усиление правовой поддержки: понятные модели оформления сопровождаемого труда, сопровождение трудовых отношений, шаблоны документов и безопасные практики;
- поиск баланса между защитой и развитием: как удерживать «работу по-настоящему», не превращая мастерские в вечную занятость.

Эти вопросы остаются открытыми, но именно они определяют, сможет ли практика масштабироваться без потери качества и смысл

Мень Марина Борисовна
Председатель БФ «Творческое объединение "Круг"»
Полякова Екатерина Михайловна
руководитель коррекционно–педагогического направления
БФ «Творческое объединение "Круг"»
г. Москва

ОПИСАНИЕ ПРАКТИКИ, РЕАЛИЗУЕМОЙ В МАСТЕРСКИХ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА «ТВОРЧЕСКОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ «КРУГ»

Миссия фонда

Нормализация жизни людей с инвалидностью путем формирования инфраструктуры занятости и независимой жизни. Проще говоря, мы хотим, чтобы наши подопечные жили в открытом мире с максимально возможной степенью самостоятельности и получали необходимую для этого помощь.

Мы стремимся решать проблемы молодых и не очень – взрослых людей с инвалидностью, такие как: социальная изоляция, отсутствие опыта трудовой деятельности и доступных возможностей для трудоустройства или полезной занятости, зависимость от членов семьи, ограничение жизненного опыта рамками пребывания в социальном учреждении, низкий уровень самостоятельности.

Мы работаем с взрослыми людьми, нормализация жизни которых подразумевает трудовую занятость, то есть реализацию всеобщего права на труд. Мастерская дает возможность благополучателям участвовать в изготовлении реально востребованных изделий, это позволяет прицельно формировать именно трудовые навыки, чувствовать значимость своего труда, дает возможность получить опыт общественного признания.

Качество изделий позволяет реализовывать продукцию, что обеспечивает более 25% годового оборота фонда.

Виды занятости в мастерских

Сопровождаемая трудовая занятость (профориентация, обучение трудовым навыкам, сопровождение в процессе трудовой деятельности, трудоустройство в защищенных мастерских фонда (по трудовому договору, ГПД, для инвалидов 3-й группы возможна самозанятость)).

Сопровождаемая полезная социальная занятость (включает в себя профориентацию, обучение начальным трудовым навыкам, обязательное участие в трудовых процессах (на доступном уровне), предусматривает большую вариабельность занятий, включает творческие студии и студии по интересам, возможное включение в программы сопровождаемой трудовой занятости).

Мастерская является единым пространством для организации сопровождаемой трудовой деятельности и социальной занятости (без трудовых отношений). Благодаря этому высокофункциональные работники чувствуют себя включенными в осмысленную продуктивную деятельность, нацеленную на

монетизацию и заработок, а участники процесса социальной занятости получают стимул к развитию, благодаря примеру более сильных коллег.

Определение «защищенные мастерские» предусматривает индивидуально формируемые требования для каждого. Не существует универсальной нормы выработки. Она зависит от ограничений, обусловленных заболеванием.

Особенности участников, базовые ограничения, которые учитывает практика

Возраст участников: 18+.

Основные нозологии: интеллектуальные особенности, психические расстройства, сенсорные нарушения (слепые, глухие, слепоглухие), опорно-двигательные нарушения.

Не принимаем:

людей в остром состоянии психического заболевания;

нуждающихся в индивидуальном сопровождении (за исключением случаев, когда родители обеспечивают сопровождение, если подопечный не проявляет выраженных нарушений поведения).

Уровень самостоятельности / группа инвалидности / уровень образования / социальный статус / место регистрации и др. факторы, которые влияют на принятие решения о зачислении в мастерские.

Требуемый уровень самостоятельности: способность к самообслуживанию на базовом уровне (уборная, прием пищи, поддержание себя в опрятности и т.п.)

Для трудоустройства необходимо: группа инвалидности не ниже 1–2, возможно трудоустройство по самозанятости для инвалидов 3-й группы.

Уровень образования, социальный статус и место регистрации не имеет значения.

Как к нам попадают участники

Благодаря сотрудничеству с Центром занятости «Моя карьера», через социальные сети, по сарафанному радио, благодаря сотрудничеству с социальными домами, колледжами, имеющими коррекционные группы.

Наши социальные программы всегда опирались на запрос ключевых благополучателей. С момента основания наш фонд работал с взрослыми людьми, имеющими тяжелые сенсорные нарушения, поэтому были организованы мастерские (люди хотели работать), в которых слепые и слепоглухие благополучатели могли полноценно трудиться (керамика, лозоплетение). Позже у нас появились благополучатели, имеющие ментальные нарушения и психиатрические заболевания, и мы организовали мастерские, в которых они могли быть успешны (художественная, текстильная, свечная и др.). Со временем к нам пришли более слабые подопечные, для которых мы организовали программы полезной социальной занятости. Сейчас у нас есть запрос от семей на организацию групп дневного пребывания для

взрослых с тяжелой инвалидностью, и мы планируем развивать это направление.

Организационная модель мастерской, работающие решения

НКО – поставщик социальных услуг.

Ежедневно наши мастерские (сейчас их 4) могут принимать до 180 человек (режим посещения 1–5 раз в неделю; более половины благополучателей посещают мастерские в режиме 5дневной рабочей недели).

Около 300 благополучателей посещают мастерские регулярно, не реже одного раза в неделю.

График и режим

Понедельник–пятница с 9.00/10.00 до 17.00/19.00, возможна работа в выходные дни в качестве площадки для проведения социокультурных и просветительских мероприятий.

Виды деятельности/производства

На всех площадках реализуются программы сопровождаемой трудовой и полезной социальной занятости.

Мастерская на ул. Лобачевского: керамика лепка, керамика роспись, столярное дело, кулинария, лозоплетение, театр, художественные занятия, ОФП, музыкальные занятия.

Мастерская на ул. Грина: керамика лепка, керамика роспись, изготовление свечей, изготовление мыла, художественные занятия, роспись по ткани, вышивка, пошив изделий из ткани, озеленение, кулинария, театр, ОФП;

Мастерская на ул. Петушкова: керамика лепка, керамика роспись, художественные занятия, роспись по ткани, озеленение, мозаика, кулинария, ОФП, бытовые навыки

Мастерская на ул. Обручева: художественные занятия, изготовление крафтовой бумаги и открыток, бытовые навыки.

Стиль управления

Решения принимаются в соответствии с разработанным регламентом на основании коллегиальных обсуждений.

Организация инклюзивных команд

Принцип организации наших мастерских предполагает инклюзивные команды: куратор принимает активное участие в изготовлении продукции, это – совместная работа. По мере приобретения навыков у подопечных, объем участия куратора снижается, но в силу особенностей работников с инвалидностью, полностью самостоятельно они выполнять работу не могут. Однако, самые успешные благополучатели становятся наставниками для более слабых.

При наличии больших корпоративных заказов мы привлекаем волонтеров для выполнения технических задач. В этих случаях создаются инклюзивные команды, включающие волонтеров.

Административно-хозяйственные должности также могут занимать люди с инвалидностью, часто из числа благополучателей фонда.

Сотрудники с инвалидностью работают непосредственно в мастерских как в роли обычных сотрудников, так и в роли наставников (керамисты, художники, кулинары и др.), в отдельных случаях могут выполнять тьюторские или кураторские функции, проводить творческие занятия, занимают административно-хозяйственные должности (член совета фонда, специалисты по связям с общественностью, помощник администратора, делопроизводитель, руководитель отдела доставки, уборщики помещений и территории), занимаются курьерской доставкой, организацией ярмарок.

Граница между «поддерживаемым» и «равноправным» участием

Практически все наши благополучатели всегда будут нуждаться в поддержке и организации деятельности. Но в рамках своих компетенций все они – равноправные участники процесса. Мы не задаемся различием подобных нюансов. Смысл инклюзии для нас – в сопровождаемом выполнении посильных для работника с инвалидностью задач с постепенным достижением максимально возможной его самостоятельности. И это – вектор, который постоянно присутствует в процессе деятельности.

Как устроены мастерские

Поиск и найм работников с инвалидностью не осуществляется путем размещения вакансий. При знакомстве с кандидатом мы ищем индивидуальное решение для встраивания его в нашу структуру. Практически все наши работники с инвалидностью были обучены на рабочем месте.

У нас 110 трудовых договоров с инвалидами 1–2 групп и порядка 30 договоров с самозанятыми 3-й группы.

Все наши подопечные, как высокофункциональные, так и более слабые участвуют в производственных процессах, либо за зарплату, либо в рамках социальной занятости, по мере возможностей. В нашем фонде незрячие люди работают PR менеджерами, слабослышащая сотрудница входит в состав административной группы, сотрудник с тяжелым психиатрическим диагнозом работает руководителем отдела реализации, сотрудники с инвалидностью выполняют роли наставников и тьюторов, один из членов Совета и сооснователь Фонда – слепоглухой инвалид.

Мы вычлняем в производственных процессах операции, доступные подопечным, обеспечиваем кураторство и тьюторское сопровождение в необходимом объеме, подбираем оптимальный для благополучателей режим работы (длительность, возможность переключиться), создаем дополнительную мотивацию (в т.ч. социокультурные мероприятия, занятия по интересам), включаем подопечных в поддерживающее сообщество, стимулируем карьерный рост и выход на максимальный уровень (выход на более сложную

работу, наставничество, мотивационное лидерство). Важным стимулом для многих благополучателей социальной занятости является возможное трудоустройство.

Мы постоянно стремимся к тому, чтобы для каждого вновь прибывающего кандидата найти посильное занятие в рамках наших производственных задач.

Для сотрудников с инвалидностью, непосредственно включенных в управленческие процессы, мы обеспечиваем доступную среду, комфортный режим работы и коммуникации.

Сотрудники мастерских

В мастерских работают кураторы, наставники, тьюторы, психологи, коррекционные педагоги и педагоги творческих студий и студий по интересам.

Кураторы – ключевые фигуры в организации трудовой занятости, профессионалы своего дела, обучающие тем или иным производственным навыкам, ставящие задачи и контролирующие качество работы в производственных мастерских. Куратор может руководить группой до 15 человек.

В зависимости от запроса и актуальных потребностей группы, куратору может помогать тьютор, непосредственно взаимодействуя с подопечными, требующими особого внимания, нуждающимися в большей поддержке.

Помогать куратору, служить мотивационным лидером для более слабых подопечных может наставник из числа успешно работающих благополучателей с инвалидностью.

Мы тщательно отбираем кураторов, много вкладываем в их обучение и развитие. Это должны быть люди с хорошим художественным вкусом и широкой профессиональной эрудицией. Но при отборе кандидатов мы ставим в приоритет мотивированность к взаимодействию с особыми подопечными, а также личностные качества, предрасполагающие к успешности такого рода взаимодействия.

Предпринимательские функции выполняют у нас сотрудники административного отдела. В рамках деятельности, приносящей доход, они взаимодействуют с корпоративными заказчиками, преимущественно в период новогодних и гендерных праздников.

В производстве главное действующее лицо – клиент, который высказывает свои пожелания и ставит задачи.

Задача производственников – разработать продукцию, удовлетворяющую запросы клиента и доступную для изготовления сотрудниками с инвалидностью, организовать производство, включить в процессы ключевых благополучателей, произвести продукцию качественно и в срок.

Формирование ассортимента – работа производственная и предпринимательская.

Наша ассортиментная политика во многом определяется запросами клиентов. Помимо корпоративных заказов, течение года мы производим изделия, которые с успехом обмениваем на пожертвования частных лиц. Это мы делаем через интернет, на благотворительных маркетах и ярмарках, в шоу–

рум расположенных при мастерских. Здесь у нас больше свободы творчества, но и в этом случае главный критерий – клиент. Есть более востребованные изделия, есть менее востребованные, даже если художественный совет мастерской отобрал их для тиражирования.

Обучение и сопровождение в деятельности – педагогическая задача. В любом случае, все сотрудники, находящиеся в мастерской, от администраторов до тьюторов, должны иметь педагогическую и даже дефектологическую эрудицию. Мы стараемся работать над этим.

Мы постоянно обсуждаем сложные моменты, возникающие в процессе сопровождения подопечных. Прибегаем к консультации психологов, психиатров. Стараемся, чтобы нагрузка сотрудников была умеренной, посильной. У нас дружная команда. Люди, пришедшие работать в фонд, оказались здесь не случайно.

Постановка задач

В зависимости от степени нарушения здоровья, применяются различные методы и принципы постановки задач.

Для более слабых главным фактором является ориентированность на реальные возможности подопечного, важно, чтобы поставленная задача была доступна и при этом работала на развитие. Мы часто используем наглядные способы объяснения: показываем образцы вживую, либо на картинке. В процессе работы мастер и наставники помогают, исправляют погрешности, подбадривают. При этом очень важно организовать процесс так, чтобы человек мог увидеть реальный понятный результат своей работы.

Что касается высокофункциональных работников, у них уже имеется набор навыков, на базе которых могут разрабатываться новые модели. Как правило речь идет о заказе партии изделий, о количестве, которое необходимо изготовить к определенному сроку.

Адаптация рабочего места

Для большей части наших подопечных не требуется специальная адаптация рабочего места. Такая потребность есть у людей с нарушением зрения (мы адаптируем пространство, делаем его понятным и безопасным, предоставляем место для собаки-поводыря), с нарушением ОДА (у нас есть рабочие места для маломобильных благополучателей), с гиперчувствительностью к сенсорным раздражителям (при необходимости есть возможность работать уединенно, использовать наушники). В мастерских есть место для уединения, возможность перекусить или попить чай.

Поддержание мотивации

Для поддержания мотивации на начальных этапах очень важно ставить выполнимые задачи. Это формирует опыт успешности. Рядом находятся товарищи, показывающие пример. В процессе деятельности рядом наставник, оказывающий помощь и поддержку.

Высокофункциональные работники мотивированы заработком. Помимо прочего профессиональные навыки сами по себе мотивирующий фактор. Работнику нравится делать то, что получается.

Сильным мотивирующим фактором является сообщество мастерских, общение, совместные дела и досуг, важна комфортная обстановка. Нашим подопечным хочется приходить в мастерские.

Профилактика срывов, отказа, агрессии

Мы индивидуально ведем все сложные случаи: ищем причины, усиливаем сопровождение, обсуждаем состояние подопечного с членами его семьи, подключаем психолога.

В наших мастерских нет возможности индивидуально сопровождать подопечных, проявляющих агрессию по отношению к окружающим. Если ситуация не решается силами специалистов фонда, мы можем предложить родителям получить консультацию врача (психиатра, невролога), специалиста по КПП, отложить посещения мастерских до стабилизации ситуации, в редких случаях – обеспечить индивидуальное сопровождение подопечного силами родителей.

При нежелании приходить в мастерскую, мы не настаиваем.

Хорошей профилактикой срывов и отказов является формирование ценности и значимости посещения мастерских для наших подопечных. Этому способствует комфортная принимающая атмосфера, большая вариативность постановки посильных задач, адаптированный к потребностям клиента режим работы и отдыха, совместные мероприятия (ежедневные трапезы, социокультурные мероприятия: прогулки, экскурсии и т.п.), квалифицированная психологическая поддержка.

«Карьерный трек», возможность роста у работника с инвалидностью в мастерской

Рост у работника с инвалидностью в мастерской выражается как в приобретении профессиональных навыков, в результате чего возможен переход из социальной занятости в трудовую, трудоустройство. Также предусмотрена в процессе роста возможность повышения зарплаты, выполнения функций наставника, участие в управленческих процессах. В отдельных случаях мы можем рекомендовать выход на открытый рынок труда с сохранением сопровождения.

Экосистема поддержки в мастерской

Психологическая поддержка: в мастерских присутствует психолог, который проводит как групповые, так и индивидуальные консультации, осуществляет модерацию конфликтов, в целом следит за атмосферой мастерских.

Есть тьюторская поддержка: специалист помогает адаптировать процессы для конкретных благополучателей, при необходимости поддерживает их

физически, помогает адаптироваться к новым задачам, пережить кризисные моменты.

Ключевым поддерживающим фактором является включение в поддерживающее сообщество, формирование горизонтальных связей между подопечными, совместные непроизводственные активности.

Возможны консультации коррекционного педагога, эрготерапевта, врача.

Если уходит ключевой сотрудник, мы находим нового, обязательно сохраняя преемственность.

Регламентированы процессы включения благополучателей в работу мастерских, производственные процессы, не допускающие вариативности. Но, так как ситуации и особенности каждого благополучателя могут сильно отличаться, мы готовы адаптировать процессы под конкретную ситуацию.

Стандартизация и автоматизация процессов

Стандартизированы процессы входа подопечных в программы (знакомство с мастерскими, вступительное собеседование, сбор информации, определение маршрута, профориентация, стажировка), ведение необходимой документации, процесс сбора информации об эффективности воздействия, в мастерских созданы и используются карты компетенций.

Предположительно требуется автоматизация фиксации информации о благополучателях (база данных), возможно, введение CRM (эти вопросы обсуждаются).

Про деньги, оплату и экономическую целесообразность

Участники не платят за услуги.

Участники, работающие по трудовым договорам или как самозанятые, получают заработную плату.

Участники программы полезной социальной занятости оплату не получают.

С частью благополучателей мы проводим занятия по базовой финансовой грамотности, помогаем вести бюджет. Это возможно как в формате индивидуальных консультаций, так и на занятиях групп социально-бытовой адаптации.

Зависимость оплаты от результата – очень важный инструмент, применении которого формируется сугубо индивидуально.

Достижение баланса между социальной и экономической целесообразностью возможно, при достаточной поддержке со стороны государства и бизнеса.

Стимулы к участию в трудовой деятельности или социальной занятости

К участию мотивирует включение в поддерживающее сообщество, совместные активности, чувство принадлежности к команде. С мотивацией работают психологи и педагоги. Сильным мотивирующим фактором является наличие наставников и мотивационных лидеров из числа успешно работающих людей с инвалидностью.

Неприемлемые способы мотивации

Неприемлемо применять принудительные меры мотивации, меры, ущемляющие честь и достоинство участников, меры, нарушающие законодательство РФ.

Финансовая модель мастерских

Источники дохода

Гранты, котируемые рабочие места, корпоративные заказы, частные пожертвования.

Все вышеперечисленные каналы финансирования работают у нас много лет. Мы отдаем себе отчет в недостаточной устойчивости данной схемы. Надеемся на расширение доли государственного субсидирования в обеспечении бюджета организации.

Почти четверть бюджета обеспечивается альтернативным квотированием.

Команда является интегрируемой.

Специалисты фонда полностью понимают экономику мастерских.

Мы стараемся объяснять нашим подопечным значимость их работы для поддержания устойчивости функционирования мастерской. Эти объяснения эффективны. В особенности когда в четвертом квартале в авральном порядке приходится выполнять заказы.

Баланс социальной и предпринимательской логики

Объем производства защищенных мастерских ограничен возможностями работников с инвалидностью. Мировые практики подтверждают, что такие предприятия не могут обеспечить больше 25% бюджета за счет реализации производимой продукции, самоокупаемость при такой организации трудовой деятельности невозможна в силу низкой продуктивности работы ключевых благополучателей и трудоемкости и высокой стоимости их сопровождения. Для устойчивой работы необходимы дотации.

Параллельная организация производства, в котором были бы задействованы нормотипичные работники, означала бы для нас перенос внимания с социальных задач на коммерческие.

В этой ситуации мы делаем выбор в пользу социальной логики.

Мы не видим возможности компромиссов. Не видим возможности превратить социальный проект в коммерческий.

Социальная занятость

В структуру социальной занятости, помимо участия в труде в мастерской, включаются: творческие студии (театр, рисунок, музыка), занятия ОФП, социокультурные мероприятия (на базе мастерских и на внешних площадках), групповые занятия с психологом, летний творческий лагерь.

Длительность пребывания за одно посещение социальной занятости – от 2 до 8 часов. Как правило, одно посещение включает в себя 1–3 занятия по 2 академических часа, перерывы, обед, совместные досуговые активности.

Виды деятельности для инвалидов, участие в труде в мастерских для которых затруднительно даже с помощью других лиц

По результатам собеседования и пробных занятий выявляется, может ли кандидат посещать мастерские и при положительном решении, определяется формат участия подопечного в работе мастерских.

В мастерских на Грина и на Петушкова наиболее слабые, посещают занятия мастерских по графику, сменяя род деятельности в течение дня, выполняя простые поручения задания с помощью наставника/тьютора. Все участники программ имеют занятия в мастерских: слабые подопечные участвуют в общих видах деятельности в доступной для них форме.

170 человек распределены по четырем мастерским. График работы формируется индивидуально: от одного часового занятия в период адаптации до трех–четырёх часов, разбиваемых на несколько занятий, регулярность посещения – от одного до пяти дней в неделю.

Социальная занятость организована во всех действующих комплексах мастерских. Помимо занятий в мастерских мы предлагаем творческие студии (театр, музыка, ИЗО), ОФП, занятия с психологом, социокультурные и досуговые мероприятия.

Наши подопечные – взрослые люди, в организации занятости неприемлемы «детские» формы активностей и активности, не учитывающие возраст участников.

Отношения с семьями

Наиболее распространенные ожидания родителей:

- оплачиваемая работа для детей, имеющих инвалидность;
- занятость после окончания учебного учреждения.

Группы дневного пребывания

Конфликты интересов в отношениях с родителями

При проявлениях негативного поведения подопечного, требующих участия родителей (консультации врача, дополнительного сопровождения).

В случае гиперопеки со стороны членов семьи, желания сопровождать ребенка на занятиях без объективной необходимости.

В случае недостаточного понимания особенностей предоставляемых услуг (принципы оказания услуг, принципы психосоциальной абилитации, применяемые в мастерских, отсутствие государственного финансирования).

В случае выраженной потребительской позиции по отношению к фонду.

При невозможности получения заработной платы подопечным (нерегулярные посещения, низкая продуктивность, отсутствие квот).

Границы ответственности

Благополучатель и, в случае невозможности адекватного контроля со стороны благополучателя, члены его семьи отвечают за соблюдение правил и распорядка, принятого в мастерских (соблюдение правил техники безопасности, соблюдение санитарно-гигиенических правил, социально приемлемое поведение, выполнение правил трудовой дисциплины, безопасное перемещение в городе и др.).

Фонд отвечает за полное и своевременное информирование благополучателей и членов их семей о условиях участия в абилитационных программах, организацию мероприятий по социальной, трудовой и социокультурной абилитации, обеспечивает материально-технические условия (в том числе, помещения, доступное пространство, оборудование и материалы для занятий), психолого-педагогическое сопровождение благополучателей в процессе занятий, дает членам семей ключевых благополучателей обратную связь о прохождении подопечным абилитационных мероприятий и, в случае необходимости, рекомендации; при наличии возможности обеспечивает благополучателей заработной платой.

Перемены, появляющиеся в семьях со временем

Снижается уровень тревожности, связанной с неопределенностью жизненного маршрута выросшего ребенка, у членов семьи появляется время для дел, не связанные с уходом за ребенком с инвалидностью; в части семей снижается уровень опеки и формируется продуктивная поддерживающая позиция по отношению к члену семьи с инвалидностью, в случае получения благополучателем заработной платы улучшается материальное положение семьи.

Поддержка родителей со стороны организации

Родители получают индивидуальные консультации по интересующим их вопросам (обязательная стартовая консультация и далее по запросу со стороны родителей или специалистов мастерских); в ряде случаев (трудная адаптация, появление нежелательного поведения, кризисная ситуация) возможно ведение благополучателя группой специалистов фонда (психологи, кураторы, при необходимости – внешние специалисты); ведутся группы в мессенджерах; ведется информирование родителей о успехах детей.

Поддержка организации со стороны родителей

Родители подопечных оказывают волонтерскую помощь, есть случаи материальной поддержки (материальные или денежные пожертвования).

Результаты и эффекты

Система оценки результатов

Система оценки результатов утверждена внутри отдельных мастерских и направлений. Во всех мастерских ведется регулярный мониторинг продвижения благополучателя.

Изменения у подопечных

Увеличивается степень самостоятельности, благополучатели приобретают навыки, позволяющие им быть продуктивными и участвовать в создании реального продукта. Улучшается качество коммуникации, расширяются социальные связи, возрастает степень субъектности.

Изменения у сотрудников

Возрастает уровень профессионализма, лояльности по отношению к ценностям организации.

Изменения в поддерживающем сообществе мастерской

Наши мастерские расположены в жилой зоне города, три из четырех – в обычных жилых домах, поэтому мы уделяем много внимания налаживанию отношений с соседями, членами местного городского сообщества: разьясняем, отвечаем на вопросы, внимательно и с уважением ко всем сторонам модерируем конфликты в случае их возникновения.

Наши мастерские узнаваемы, люди приходят, интересуются нашей работой, оставляют пожертвования, получая в качестве благодарности продукцию, сделанную руками людей с инвалидностью; кто-то остается с нами в качестве волонтера, а потом и сотрудника.

Результативность работы мастерской

Результативность можно оценить через число предоставляемых услуг, число занятых ключевых благополучателей, возрастание качества абилитационной работы и сопровождения, тиражируемость практики, повышение уровня экспертности организации.

Для мастерских, участвующих в выполнении корпоративных заказов, важны качество выпускаемой продукции и возможность своевременно выполнить заказ в нужном объеме. Доля вырученных средств в бюджете организации.

Для участников важна стабильная работа мастерских, качество и востребованность результата их труда, для семей участников – занятость и возможность самореализации членов семей, имеющих инвалидность, возрастание социально-бытовых, коммуникативных, трудовых навыков, повышение уровня самостоятельности, возможность получать оплату за свой труд. Также результатом является нормализация жизни ключевых благополучателей, реализация их права на труд, получение ими опыта полноценной работы (трудовая деятельность, понимание трудовых отношений, соблюдение дисциплины труда).

Фиксирование изменений

Фиксируются количественные результаты (число благополучателей, число оказанных услуг). Качественные результаты фиксируются посредством заполнения индивидуальных планов и карт компетенций, сбора обратной связи от благополучателей.

По результатам оценки мы можем увеличить количество групп, изменить расписание, ввести дополнительное сопровождение и др.

Сложности, ошибки и ограничения

Наше развитие обуславливается преимущественно ответами на запросы, рождаемые реальными потребностями тех или иных подопечных. Мы достаточно гибко планируем процессы, готовы адаптировать их в случае изменения ситуации.

Однако существуют отдельные случаи, когда не удается адаптировать благополучателя к участию в программах, приходится с ним расставаться.

В настоящий момент мы вынуждены констатировать, что мы не можем принимать благополучателей, демонстрирующих выраженное нежелательное поведение (агрессию, несоблюдение правил и техники безопасности).

Мы не можем предоставить длительное индивидуальное сопровождение нуждающимся в нем благополучателям (эта форма сопровождения может быть предоставлена благополучателю в кризисном положении на непродолжительное время в случае наличия ресурсов фонда), поэтому работа с ними возможна только в случае, если такое сопровождение обеспечивает семья.

Мы не можем трудоустроить всех желающих из-за недостатка квотируемых рабочих мест.

Риски, связанные с существующей финансовой моделью

Зависимость от грантов, наличия квот.

Устойчивость мастерских в будущем

Важны кадры, обеспечение помещениями, государственные субсидии, квоты, поддержка со стороны корпоративных доноров.

Продвижение продукции мастерской

Продукция мастерских имеет достаточно высокое качество, привлекательна и востребована, известна и узнаваема на рынке.

Наибольший объем продукции реализуется в рамках деятельности, приносящей доход, мы целенаправленно занимаемся поиском корпоративных заказчиков.

Также мы продвигаем продукцию в качестве вознаграждений за благотворительное пожертвование через сайт, социальные сети, маркетплейсы, ярмарки и маркеты.

У нас есть фирменный стиль, который делает продукцию узнаваемой, хотя мы его официально не регистрировали.

Художники, работающие в мастерских, имеют возможность реализовывать собственные замыслы. При необходимости мы обращаемся к услугам профессиональных дизайнеров для решения технических задач, например, связанных с выполнением корпоративных заказов.

Партнерство с бизнесом по заказам чаще разовое, но есть и долгосрочные корпоративные партнеры.

Кадры и роли

Административно-хозяйственный персонал: руководитель мастерской, руководитель проектов, администратор, бухгалтер, специалист по охране труда, завхоз, уборщики – часть позиций вариативна; по возможности, мы стараемся трудоустроить на эти позиции благополучателей с инвалидностью), кураторы, наставники, тьюторы, психолог, коррекционный педагог.

Для маломобильных и имеющих выраженные поведенческие нарушения благополучателей, участие которых в труде в мастерской затруднительно необходимы специально подготовленные тьюторы (ассистенты). В целом мы готовы работать и с более сложным контингентом, но вопрос упирается исключительно в финансы, в необходимость увеличивать количество сопровождающего персонала.

Обучение и методические продукты

Мы проводим экскурсии и практические стажировки для специалистов социальной сферы, волонтеров и студентов психолого–педагогических специальностей.

В отдельных мастерских в рамках предпрофессионального и профессионального обучения (кулинарные, художественные, керамические, текстильные) проводятся аттестации по трудовым операциям, на основании которых возможен пересмотр тарифов по стоимости работ и услуг, перевод из подразделения социальной занятости в подразделение трудовой занятости.

Юридические вопросы

Мы достаточно уверенно ориентируемся в базовых юридических вопросах, для более сложных ситуаций есть внешние юридические консультанты. Подопечные получают от нас услуги сопровождения в сфере трудовых отношений.

На сегодня нерешаемой юридической проблемой в отношении трудовой деятельности хотелось бы отметить невозможность заключения трудовых договоров для оплаты труда инвалидов 3-й группы в Москве (потеря надбавки к пенсии в случае трудоустройства).

Отношения с открытым рынком труда

Мы не готовим наших подопечных к работе на открытом рынке труда, за исключением отдельных редких случаев. Наши благополучатели, в силу имеющихся нарушений здоровья, имеют крайне низкие шансы для трудоустройства на открытом рынке в его текущем состоянии, так как организация их трудовой деятельности требует готовности работодателя и большого объема ресурсов (человеческих, временных, организационных).

При этом не считаем себя застревающими в «вечной занятости».

Наши мастерские ориентированы на реальную качественную продукцию, мы постоянно находим возможности встроить даже самых слабых подопечных в реальные производственные процессы.

Граница между защитой и развитием

Развитие наших подопечных невозможно без защиты, правильно организованная защита, нацеленная на достижение максимально возможной самостоятельности, – условие развития.

Необходимые системные изменения на уровне региона

Поддержка на государственном уровне: предоставление помещений на постоянной основе, субсидирование сопровождения в процессе трудовой занятости, стимулирование бизнеса к партнерству по аутстаффингу, включая оплату труда кураторов (сегодня многие компании отказываются от этого)

Мастерские Москвы должны были бы действовать сообща в том, чтобы добиваться поддержки от государства, участвовать в законодательной работе, делиться опытом, тиражировать удачные практики.

Настоящая работа

Настоящей работой мы считаем регулярную доступную человеку с инвалидностью, оплачиваемую трудовую занятость, дающую понятный полезный результат, определяемый наличием внешнего заказчика. При сотрудничестве с корпоративными клиентами мы демонстрируем конкурентоспособность в отношении требований к качеству и срокам производства продукции. Для сотрудников с инвалидностью при этом важно организовывать требуемое сопровождение, выстраивать рабочие процессы с учетом реальных возможностей, подбирать доступные виды и объем деятельности, с тем, чтобы их ограничения не влияли на конечный результат.

Изделия, выходящие из наших мастерских – плод коллективного труда. Мы не задаемся вопросом о процентном содержании работы тех или иных участников процесса. Труд людей с тяжелой инвалидностью в большинстве случаев неизбежно нуждается в дотации. Объем выполненной работы должен соответствовать верхней границе возможного для работника и может меняться по мере возрастания умений и/или изменения его состояния.

Демонстрируя значимые масштабы производительности мастерских, мы подтверждаем высокий уровень посильного вклада каждого участника.

Нестерова Анастасия Геннадьевна

руководитель отделения социальной занятости

ПроЗа ПРОБО «Я и ТЫ»

г. Псков

ПРОЗА ЖИЗНИ, ЛЮДЕЙ С ТЯЖЕЛЫМИ МНОЖЕСТВЕННЫМИ НАРУШЕНИЯМИ

«ПроЗа»: Отделение социальной занятости для людей с особыми потребностями

«ПроЗа» – это отделение социальной занятости Псковской региональной общественной благотворительной организации «Общество родителей детей-инвалидов с аутизмом «Я и ТЫ» (ПРОБО «Я и ТЫ»). Подробнее о нас можно узнать на сайте me-and-you.ru.

Слово «проза» вызывает разные ассоциации. Для кого-то это эпические произведения Толстого, Достоевского, Довлатова. Для других – «проза жизни», синоним рутины и скуки. Но для нас «ПроЗа» – это нечто иное. Мы создаем свою «прозу» – основательный, добротный, качественный рассказ, который длится всю жизнь. Рассказ, наполненный важными для каждого человека моментами: общением, трудом и отдыхом, ощущением личной значимости и социальной включенности в нечто большее. Мы создаем условия для

реализации этих естественных прав, гарантированных Конституцией РФ каждому жителю нашей страны.

Почему возникла «ПроЗа»?

Отделение социальной занятости «ПроЗа» было создано по запросу родителей детей с тяжелыми множественными нарушениями развития, выпускников Центра лечебной педагогики г. Пскова. Их желание – помочь своим взрослым детям продолжить жизненный путь в условиях, максимально приближенных по духу, философии и отношению к подходу Центра лечебной педагогики. Это означает существование по принципу уважения к личности каждого человека, максимальное развитие его самостоятельности и предоставление ровно столько помощи, сколько необходимо.

Мы стремимся дать возможность быть активным участником собственной жизни: принимать решения и нести за них ответственность, справляться с последствиями своего выбора, планировать свой день и неделю, заранее знать, что будет происходить, а не только выполнять чужие поручения и команды. Это обучение на протяжении всей жизни.

Рабочее место как пространство для развития

Логичным пространством для реализации таких задач для взрослого человека (после 18 лет) становится рабочее место. Наше отделение создавалось прежде всего как место занятости для людей с тяжелыми множественными нарушениями (ТМНР).

ОСЗ «ПроЗа» предоставляет услуги социальной занятости, которые включают в себя такие важные моменты как:

- соблюдение рабочего распорядка;
- участие в изготовлении социально значимого продукта, интересного не только своей социальной составляющей;
- соблюдение рабочих отношений. Сотрудники нашего отделения называют друг друга коллегами. И несмотря на значительную коррекционно-развивающую работу, проводимую в отделении, для наших сотрудников это, в первую очередь, работа.

Наши подопечные

Отделение «ПроЗа» рассчитано на 20 мест. Его посещают молодые люди старше 18 лет с тяжелыми множественными нарушениями развития, имеющие третью и четвертую степень ограничения жизнедеятельности. Все они имеют снижение интеллекта от умеренной до глубокой степени.

В составе отделения есть люди с различными функциональными нарушениями:

- нарушения опорно-двигательного аппарата – 7 человек. Из них постоянно передвигаются на инвалидном кресле – 3 человека, 5 человек передвигаются с использованием специальных технических средств (ходунки, костыли, инвалидное кресло-коляска для дальних расстояний);

- нарушения поведения, включая расстройства аутистического спектра – 6 человек;
- нарушения зрения – 1 человек;
- не использующие устную речь – 3 человека;
- имеющие особенности речи, делающие ее понятной только хорошо знакомым людям – 3 человека.

Долгосрочная перспектива

Молодые люди с ТМНР, посещающие отделение, заключают договор с НКО о предоставлении услуг социальной занятости. Планируется, что эта деятельность будет сопровождать их на протяжении всего трудоспособного возраста. Большинство наших сотрудников имеют такие особенности здоровья и развития, которые мешают им участвовать в производственных процессах даже с сопровождением.

В отделении был успешный опыт, когда один из сотрудников перешел от услуг социальной занятости к услугам сопровождаемой трудовой деятельности. Он был оформлен на 0,25 ставки социального работника в ПРОБО «Я и ТЫ» и выполнял обязанности помощника социального работника в ОСЗ «ПроЗа» по трудовому договору. Таким образом, мы рассматриваем возможность использования площадки социальной занятости как места для сопровождаемой трудовой деятельности, но не только как этап к ней.

Посещение Отделения социальной занятости (ОСЗ)

Молодые люди имеют возможность посещать отделение социальной занятости ежедневно с 8:00 до 17:00. Для каждого из сотрудников может быть выстроен индивидуальный график посещения ОСЗ, чаще всего продиктованный особенностями здоровья и самочувствия. Решение о составлении индивидуального графика принимается коллегиально, с учетом желания самого сотрудника, возможностей отделения и пожеланий родителей, законных представителей.

Расписание работы ОСЗ

| Время | Деятельность |
|---------------|--|
| 08:00 – 08:30 | Приезд сотрудников |
| 08:30 – 09:00 | Подготовка к работе. Разбор посудомоечной машины/заваривание чая |
| 09:00 – 10:00 | Утренний круг. Накрывание на стол |
| 10:00 – 10:40 | Подготовка к завтраку. Завтрак |
| 10:40 – 11:00 | Перерыв (туалет, отдых) |
| 11:00 – 11:40 | Работа |
| 11:40 – 12:00 | Перерыв. |
| 12:00 – 12:40 | Работа (накрывание на стол) |
| 12:40 – 13:00 | Динамическая пауза. |
| 13:00 – 13:40 | Подготовка к обеду. Обед . |
| 13:40 – 14:00 | Уборка со стола. Перерыв. Гигиенические процедуры |
| 14:00 – 15:00 | Планирование |

| | |
|---------------|--|
| 15:00 – 15:20 | Полдник |
| 15:20 – 16:00 | Досуг |
| 16.00 – 16.30 | Уборка (сопровождающие). Свободная деятельность (сотрудники) |
| 16:30 – 17:00 | Отъезд |

Команда специалистов и их вклад в работу отделения

Для эффективной деятельности отделения сформирован штат специалистов, чьи обязанности распределены следующим образом:

– **инструктор по труду** (1 ставка): отвечает за подбор видов трудовой деятельности, учитывая потенциал для реализации готовой продукции или возможность выполнения заказов;

– **социальные педагоги** (2 ставки, включая функции дефектолога): играют ключевую роль в адаптации трудовых процессов. Они проводят диагностику индивидуальных возможностей каждого человека, разрабатывают технологические карты, подбирают необходимые инструменты и отрабатывают последовательность действий, предоставляя ценные рекомендации социальным работникам;

– **социальные работники** (4 ставки): обеспечивают непосредственное сопровождение молодых людей с особыми потребностями во всех сферах их деятельности, руководствуясь рекомендациями коллег. Они также выполняют функции по уходу, поддержанию порядка и гигиены в помещениях, а также следят за общим самочувствием сотрудников;

– **психолог** (1 ставка): создает благоприятную атмосферу в отделении, организуя досуговые мероприятия и способствуя развитию социально-коммуникативных компетенций сотрудников;

– **руководитель отделения** (0,5 ставки): осуществляет общее руководство и координацию деятельности.

Направления деятельности отделения социальной занятости

| Направление деятельности | Описание деятельности | Период реализации | Ответственные лица |
|---|--|--------------------------------|--|
| Трудовая деятельность с ясным социальным эффектом | «Полиграфическая проза»: Изготовление календарей, открыток, блокнотов, раздаточных материалов для конференций, значков, магнитов, информационных табличек. Уничтожение документов с помощью шредера. Производство бумаги из макулатуры. «Бумажная проза»: Создание дизайнерской бумаги из вторсырья. «Зеленая проза»: Выращивание семян, уход за комнатными растениями. «Проза вкуса»: Приготовление блюд по рецептам, изготовление лакомств для собак. | Первая половина дня («работа») | Инструктор по труду, Социальный педагог, Социальный работник |
| Развитие самостоятельности и | «Бытовая проза»: Накрывание и уборка стола, стирка, глажка, уборка помещений. Самообслуживание: Поддержание | Первая половина дня | Социальный педагог, Социальный |

| | | | |
|--|--|---|--|
| вовлеченности | аккуратности, гигиены, забота о внешнем виде. Планирование: Ориентация в режиме дня, знание своей занятости, возможность влиять на расписание, оценка собственной эффективности. | («работа»). Все время нахождения в отделении | работник. |
| Социально-коммуникативная деятельность | Развитие навыков общения, умения договариваться, соблюдать правила, работать в команде. | В течение всего дня (включая «Утренний круг», «Планирование», переходы между видами деятельности) | Социальный педагог, Психолог, все сопровождающие отделения |
| Досуговая деятельность | Формирование навыков организации и проведения досуга: самостоятельное занятие в перерывах, участие в выборе и проведении коллективных мероприятий (праздники, прогулки, экскурсии, посещение культурных мест). | Вторая половина дня («досуг») | Психолог, Социальный педагог |
| Взаимодействие с сообществом | Формирование позитивного отношения общества к людям с ТМНР, предотвращение сегрегации. Мероприятия: Встречи со школьниками, мастер-классы на территории отделения. Акции по информированию об аутизме в ТРЦ. Выездные мероприятия («командировки»): Участие в деятельности других организаций (мастер-классы в центре туризма, сортировка на экобазе и т.п.) с сопровождением. | За пределами отделения | Психолог, Социальный педагог |

Поддержка участников социальной занятости в рабочем процессе

В нашей организации действует система мотивации, разработанная для поддержки участников социальной занятости. Она помогает каждому сотруднику отслеживать свой прогресс, получать заслуженное признание и вознаграждение, а также развивать важные навыки.

Как это работает?

Каждый сотрудник ведет «Блокнот самооценки», который служит персональным дневником профессионального роста. Он состоит из нескольких разделов.

1. Титульный лист, украшенный по вкусу сотрудника, с его фотографией.
2. Индивидуальный договор: содержит личные правила, которые сотрудник обязуется соблюдать. Эти правила формулируются совместно с психологом, что обеспечивает их релевантность и понимание.

3. Страница «Работа»: здесь сотрудник самостоятельно отмечает свои успехи в выполнении трудовых обязанностей после обсуждения с коллегами. Например: «выполнил все запланированные дела», «выполнил качественно», «не отказывался от работы».
4. Страница «Правила»: на этой странице фиксируется оценка выполнения как личных правил, так и общих правил отделения.

Система оценки

Зеленый смайлик присваивается, если все условия соблюдены, а обязанности выполнены.

Красный смайлик выдается в случае нарушения правил или невыполнения обязанностей: если нарушено более одного правила или произошло грубое нарушение (например, агрессия), сотрудник также получает красный смайлик.

Важно: Три красных смайлика приводят к временному отстранению от работы. Это является наиболее серьезным наказанием, подчеркивающим важность соблюдения правил.

Еженедельное подведение итогов

В конце каждой недели проводится подсчет смайликов.

Лучший работник: сотрудник, набравший наибольшее количество зеленых смайликов в разделе «Работа», награждается медалью «Лучший работник».

«Работник недели»: Лидер по общему количеству зеленых смайликов в обоих разделах (работа и правила) получает звание «Работник недели» и главный приз.

Выбор призов: приз для «Работника недели» выбирается коллективно на утреннем круге в начале недели путем голосования. Каталог призов включает: съедобные угощения; продукцию наших мастерских; нематериальные подарки, такие как купоны «поменять вид работы» или «час отдыха».

Преимущества системы. Эта система не только позволяет нам эффективно отслеживать производительность, но и способствует созданию позитивной и поддерживающей атмосферы. Каждый сотрудник чувствует себя ценным членом команды и стремится к лучшим результатам.

Здоровое соперничество и взаимоподдержка: система стимулирует здоровую конкуренцию и укрепляет взаимопомощь в коллективе.

Мотивация к достижениям: зеленые смайлики становятся не просто отметками, а символами личных достижений, мотивируя сотрудников стремиться к их максимальному количеству.

Самоанализ: тренирует работников оценивать и анализировать свою деятельность.

Мы стремимся к тому, чтобы каждый человек, независимо от своих особенностей, мог найти свое место в обществе и реализовать свой потенциал. Наша цель – не просто предоставить занятость, но и создать среду, где каждый чувствует себя ценным, уважаемым и востребованным. Мы верим, что

социальная занятость – это не только возможность для самореализации, но и важный шаг к большей независимости и интеграции в жизнь общества.

«ПроЗа» – это не просто отделение, это сообщество, где царит атмосфера взаимопонимания, поддержки и уважения. Мы гордимся тем, что можем предложить нашим подопечным возможность жить полноценной и осмысленной жизнью, наполненной трудом, общением и радостью. Мы продолжаем развиваться, искать новые пути и возможности, чтобы сделать жизнь каждого человека, с кем мы работаем, лучше и ярче.

Орачевская Евгения Александровна
директор АНО «Центр поддержки людей с особенностями развития
и их семей «Гармония»
г. Брянск

УЧЕБНАЯ МАСТЕРСКАЯ ДЛЯ ПОДРОСТКОВ И МОЛОДЫХ ЛЮДЕЙ С МЕНТАЛЬНЫМИ ОСОБЕННОСТЯМИ «ПРОСТРАНСТВО»

За 19 лет работы центра «Гармония» наши подопечные превратились из малышей, которых мы учили первым навыкам общения и самообслуживания, в подростков и молодых людей, которые по-прежнему нуждаются в особой поддержке.

Сегодня их главный вызов – недостаточная самостоятельность для взрослой жизни: сложно завести друзей, поехать в лагерь, освоить профессию, спланировать свой день или просто занять себя в свободное время. Наша задача на этом этапе – не только сохранить накопленные социально значимые навыки, но и расширить их. Именно поэтому мы выстраиваем регулярную вовлеченность подростков и молодых людей в полезные дела по возрасту и интересам.

Занятия в учебных мастерских – это следующий ключевой шаг подготовки к взрослой жизни, который сам по себе становится лучшим ответом на родительскую тревогу о будущем.

Учебная мастерская была сознательно выбрана нами как принципиально отличный от кружка или терапии формат. Она является не местом для досуга или реабилитации, а тренировочной моделью взрослой жизни.

Здесь мы последовательно обучаем конкретным действиям: разбираться в материалах и инструментах, готовить и убирать рабочее место, соблюдать последовательность операций и технику безопасности, доводить работу до конца и оценивать ее аккуратность. Важнейшей частью обучения является понимание значения продукта труда – как пользы для других людей, так и потенциальной финансовой выгоды для себя. Именно через этот прикладной,

результативный труд в безопасной, но структурированной среде выстраиваются взрослые отношения «наставник – студент», появляются элементы трудовой дисциплины и работы в команде.

Логичным продолжением учебных мастерских является переход к сопровождаемой трудовой деятельности (внешний рынок труда, защищенные мастерские) или иной доступной форме социальной занятости.

Учебная мастерская рассчитана на подростков от 14 лет и молодых людей от 18 лет с ментальными особенностями легкой и умеренной степени выраженности. Это школьники, ничем не занятые во внеурочное время, или выпускники школ, не получающие профессиональное образование и не трудоустроенные. Для наших подопечных с более тяжелыми множественными нарушениями, у нас работают специально адаптированные творческие мастерские.

Наша учебная мастерская не является стартовой точкой – это следующая ступень. На занятия приходят ребята, которые уже давно получают поддержку центра, взрослеют вместе с нами, целенаправленно подготовлены к работе в группе и занимаются в ней не первый год. Появление учебной мастерской в расписании группы по смыслу похоже на введение нового предмета в школьной программе.

Учебная мастерская работает на базе нашей некоммерческой организации и в 2025–26 учебном году обеспечивает регулярную полезную занятость 27 подросткам и молодым людям, которые распределены на четыре группы. Количество студентов в мастерской имеет устойчивую тенденцию увеличения по мере того, как подрастают ребята из младших групп центра.

Учебная мастерская является равноправным и обязательным блоком в рамках работы групп дневного пребывания и полезной занятости наряду с тренировкой бытовых навыков, коммуникативными занятиями и планированием досуга. Каждая группа встречается дважды в неделю на четырехчасовых сессиях. Непосредственно блок работы в мастерской длится 60 минут.

Сейчас работают керамическая, швейная, полиграфическая и мастерская декора. В этом учебном году также начали развиваться столярное и садовое направления. Чтобы каждый студент мог попробовать себя в разном деле, группы делятся на подгруппы по 3–4 человека. Занятия одной подгруппы в мастерской одного направления длятся в течение трех месяцев, после чего происходит ротация. Полный цикл знакомства со всеми направлениями рассчитан примерно на два учебных года. Если у студента выявляются устойчивые предпочтения, он получает возможность сосредоточиться на одной или нескольких выбранных направлениях.

Продолжительность курса в учебной мастерской пока не ограничена по времени. Сейчас мы сосредоточены на развитии ресурсов – поиске дополнительного помещения, финансирования, партнеров, растем как команда, чтобы обеспечить прямой переход наших студентов-выпускников к сопровождаемому трудоустройству или социальной занятости. Первые такой переход планируем в конце следующего учебного года.

Весь процесс в учебной мастерской выстроен и сопровождается командой педагогов-наставников, каждый из которых отвечает за свое направление. Они адаптируют изделия под возможности студентов, создают понятные визуальные инструкции, следят за материалами и инструментами, ведут индивидуальные карты развития и планируют каждое занятие, а также доводят работы до аккуратного, товарного вида. При необходимости, в подгруппе может работать сопровождающий педагог. Он организует деятельность и помогает включиться в общий процесс тем студентам, которым нужна дополнительная поддержка.

Благодаря долгой работе в группе у ребят сформировался положительный опыт взаимодействия, поэтому сложностей с поведением, мешающих проведению занятий в мастерской, почти не возникает. Главной трудностью стала мотивация. Она сильно упала, когда мы договорились, что студенты забирают себе только первое изделие из нового ассортимента, а последующие идут на общие цели – ярмарки и подарки партнерам. Это изменило личную заинтересованность, и сейчас студенты осваивают новую логику, где ценность труда заключается не только в личном обладании, но и в его социальной значимости.

Дополнительно мы уделяем внимание формированию у студентов понимания финансовой ценности труда, что также стало важным инструментом мотивации и осознания личного прогресса. Для этого мы разработали и внедрили внутреннюю денежную систему с собственной валютой – «гармониками». Купюры выглядят как настоящие деньги, а их номинал кратен реальному. За одну успешную смену в мастерской, при соблюдении базовых правил дисциплины, можно заработать 100 гармоников. Пока мы не дифференцируем оплату за качество или скорость, поддерживая для всех равные и понятные условия.

Заработанные «гармоники» фиксируются в общей таблице, а в конце месяца студенты получают «зарплату» наличными и даже расписываются в ведомости, как во взрослой жизни. В этот же день в центре работает специальный магазин, где можно сделать покупки или оплатить услугу. Ассортимент формируется с учетом предпочтений студентов (мы заранее уточнили у родителей): обычно это сладости, канцелярия, украшения или коллекционные игрушки. Среди услуг – например, аквагрим или билет на дискотеку. Роль продавцов сейчас выполняют педагоги. Они также помогают студентам совершать покупки. Неистраченные деньги не сгорают – они остаются на «личных счетах» (хранятся в персональных конвертах в центре) до следующей «зарплаты».

Эта финансовая игра – мощный инструмент социального обучения. Через нее студенты на практике осваивают связь между трудом и вознаграждением, учатся оценивать свой вклад, планировать бюджет, делать осознанный выбор и откладывать средства на будущее.

Динамику развития каждого студента педагоги отслеживают по ключевому критерию – уровню самостоятельности на разных этапах изготовления изделия. Не менее важными показателями становятся проявление у студента интереса к

определенному виду деятельности или конкретной операции, а также внутренняя мотивация к труду как таковому. Со стороны родителей мы видим эволюцию восприятия. Изначально занятия в мастерской рассматривались как полезный досуг. Сегодня, с расширением ассортимента и сложности изделий, все чаще звучит оценка работы в мастерской как важной подготовки к взрослой занятости.

Поскольку наша ключевая задача – отработка базовых трудовых навыков, ассортимент изделий и объемы производства расширяются медленно. Для нас важно не количество, а качество и самостоятельность: научить студента выполнять работу до конца, аккуратно и с минимальной поддержкой. Этот принцип особенно важен, во-первых, для тех подростков и молодых людей, кто в будущем все-таки сможет претендовать на занятость на открытом рынке труда. Во-вторых, даже для тех, чей путь, скорее всего, будет связан с защищенными мастерскими или иными формами социальной занятости, эти базовые навыки сделают их более эффективными и уверенными участниками процесса и позволят значительно сократить необходимое сопровождение.

Тем не менее, даже в таком учебном режиме у нас постепенно накапливается достаточный для ярмарочных продаж ассортимент: мыльницы, подсвечники, блюда, салфетницы, ключницы, мыло ручной работы, свечи, брелоки, зеркала, календари, блокноты, шопперы, прихватки. Появляются и первые заказы на небольшие полиграфические тиражи.

Участие в ярмарках – даже точечное – для нас не столько коммерческий проект, сколько ценный инструмент обратной связи. Мы наблюдаем, какие изделия вызывают больший интерес, анализируем причины, чтобы дорабатывать продукты и продумывать, как научить студентов работать качественнее и осознаннее. Наш подход развивается благодаря этому опыту. Например, если раньше мы не задумывались об упаковке, то теперь, осознав ее важность для восприятия товара, разработали и внедрили собственный дизайн текстильной упаковки для наших изделий. Таким образом, учебная мастерская стала местом развития не только для наших студентов, но и для нас самих – мы учимся вместе с ними создавать по-настоящему востребованный продукт и выстраивать социальное предприятие.

Работа учебных мастерских обеспечивается за счет смешанного финансирования, основанного на партнерстве семьи, благотворителей и грантодателей.

Родители вносят символическую оплату – 800 рублей за одну четырехчасовую сессию группы дневного пребывания, включая блок мастерской. Эта сумма покрывает около трети операционных расходов, в основном – коммунальные платежи и часть расходных материалов. Основные статьи расходов – это оплата труда педагогов-наставников и сопровождающих специалистов. Эти затраты покрываются преимущественно за счет грантовой поддержки и средств корпоративных доноров. Расходные материалы и оборудование также закупаются благодаря целевой помощи благотворителей и грантам.

Такая модель позволяет поддерживать качество и устойчивость работы мастерских, делая их доступными для семей. Что касается работы с корпоративными донорами, то здесь наш опыт только формируется, и мы находимся в активном поиске долгосрочных и взаимовыгодных партнерств.

Осипова Елена Андреевна

художественный руководитель и ведущий методист
художественно-ремесленных мастерских «ОКОЁМ»

Аксенова Екатерина Игоревна

методист художественно-ремесленных мастерских «ОКОЁМ»

г. Москва

«ОКОЁМ»: ИЗ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ОСОБЫХ МАСТЕРСКИХ

Аннотация

В статье представлен опыт работы художественно-ремесленных мастерских «ОКОЁМ» (Москва). Наши мастерские – это объединяющее пространство и сообщество мастеров и художников с особенностями развития.

Мы рассматриваем мастерскую не как реабилитационное учреждение, а как производственное и культурное пространство, где люди с особенностями развития обретают ценность через ответственный труд. Основной фокус сделан на методологии поэтапного включения, педагогических принципах работы и способах преодоления разрыва между «социальным обслуживанием» и реальным вкладом в современную культуру.

Введение: труд вместо терапии

Мастерские «ОКОЁМ» возникли в 2015 году на базе Интегрированной театральной студии «Круг II» под эгидой Межрегионального отделения Региональной общественной организации «Равные возможности». К 2026 году мы выросли в сеть из шести направлений (арт, текстиль, столярка, свечи/мыло, фото, войлок), где трудятся более 110 человек.

Наша миссия – сделать вклад людей с особенностями развития в культуру, ремесло и социум видимым и значимым. Мы сознательно уходим от языка абилитации, реабилитации и терапии. Нарращивание и восстановление функций – это лишь промежуточные, внутренние этапы. Конечная цель – самореализация и социальная ответственность. Ключевой принцип нашей работы – баланс «брать–отдавать». Это не получение услуги, а взаимный обмен и личный вклад в общее дело.

Этапы занятости: от стажера к мастеру

Путь участника в мастерских строится поэтапно, с постепенным наращиванием ответственности:

1. Стажировка. Первичная ориентация: оценка реальных ремесленных и социальных навыков, освоение базовых процессов.

2. Тестирование. Срез навыков социальной компетентности и профпригодности по итогам стажировки.

3. Трудовая деятельность. Переход к договорным отношениям (включая квотируемые места). На этом этапе ключевым становится соблюдение договоренностей: зарплата неразрывно связана с режимом, обязанностями и дисциплиной. При этом важно понимать, что оплата – не главная мотивация, а маркер готовности к обязательствам и серьезности отношений.

Понятия успешности в наших мастерских связаны со все более самостоятельным освоением процессов, доведением операций до качественного результата, а значит, до возможности применять критерии оценки к своему труду. Мы учим рефлексии, ответственности и объективности. Тогда появляется настоящая возможность присвоить себе ценность созданного.

Сообщество и среда: живой обмен

Параллельно с производством (а возможно, и прежде всего) мы формируем сообщество. Человек идет в мастерскую за причастностью.

Важнейшую роль играют коллаборации между мастерскими, как внутрирабочие, так и производственные: столяры приходят на помощь для обустройства пространств, делают основы для свечей, мастера текстиля шьют шторы и скатерти для уюта и создают текстильную упаковку для любых подарков, художники работают над декором изделий и их арт-объекты украшают мероприятия. Так рождаются комбинированные продукты и настоящие человеческие связи.

Особое внимание уделяется структуре «околорабочих» процессов, которые формируют ответственность и телесную включенность:

- телесная разминка в начале каждой смены;
- совместная трапеза или чаепитие;
- организованное дежурство по уборке пространства.

В систему включена и семья. Для родителей мы реализуем программу «Школа родительского мастерства Андрея Афонина», помогая им увидеть реальный уровень самостоятельности своего ребенка, пройти необходимые этапы сепарации, чтобы начать видеть и признавать личный путь развития своего ребенка. Также недавно мы провели первый курс программы поддержки для сиблингов (братьев и сестер, в чьих семьях есть люди с особенностями развития).

Методология: индивидуальный маршрут и принципы развития

В основе нашей работы лежит построение индивидуального маршрута. Уровень участия в производстве варьируется от простых операций до самостоятельного проектирования.

Диагностика навыков строится на четырех уровнях.

1. Действие по речевой инструкции (высокий уровень).
2. Действие по подражанию (средний уровень).
3. Действие «рука в руку» (начальный уровень).
4. Отсутствие самостоятельного навыка (действие только «рука в руку»).

Важно, что эта диагностика выявляет не только трудовые компетенции, но и социальный опыт, и телесный гнозис (осознание тела).

Педагогические принципы работы

1. От простого к сложному (зоны Выготского). Мы строго различаем «зону актуального развития» и «зону ближайшего развития». Нельзя предлагать работу на станке, если актуальная задача человека – научиться удерживать инструмент.

2. Телесное проживание. Для людей с интеллектуальным дефицитом (наглядно-действенное мышление) абстрактные объяснения бесполезны. Только личный опыт. Сначала тело осваивает движение, затем появляется инструмент. Критерий перехода к усложнению – достижение максимально возможного качества на данной операции.

3. Этапы формирования деятельности: навык → вариация → комбинация → импровизация. Импровизация (свободное владение ремеслом, а также художественный замысел) возможна только после того, как разрозненные навыки собраны в деятельность через комбинацию.

4. Совместно-разделенная деятельность. Когда участник не может освоить весь процесс, мы комбинируем усилия (с другим мастером или педагогом). Педагог встраивается в процесс, страхует его, и выходит, как только функция передается участнику.

Роль мастера, который обучает и сопровождает участника на рабочем месте, также представляет собой непрерывное развитие. Мастер находится в личном творческом поиске новых способов, новых материалов и техник, новых путей к самовыражению. Именно на стыке между педагогом и участником каждый раз возможно рождение новых смыслов. Это совместное исследование. Благодаря ему происходит органическое обновление процессов. Это особенно важно, когда мы говорим не о конечной программе, а о непрерывном обучении и работе.

Ремесло как способ мышления и взаимодействия с миром

Ремесло для нас – это культурный способ взаимодействия с внешним миром. Преобразуя материал (например, дерево, бумагу, ткань), человек учится мыслить через воздействие на объект. Материал обладает свойствами, и взаимодействие с ним формирует понимание этих свойств (дерево дает сопротивление, воск насыщает энергией и так далее).

Именно в ручном труде, до этапа станков, человек вступает в диалог с материальным миром. Ремесло позволяет создать продукт, соответствующий культурным запросам социума. И только свободно овладев ремесленными операциями, участник может перейти к созданию высокохудожественного произведения и поиску индивидуального языка самовыражения.

Результаты и признание

Сегодня наши художники и мастера в возрасте от 18 лет работают от 10 часов в неделю и более (в зависимости от этапа и ставки). Мы сотрудничаем с Департаментом соцзащиты, управами, колледжами, и открыты для любого кандидата вне зависимости от конкретного диагноза или группы инвалидности (критерии отбора – самообслуживание, отсутствие агрессии, мотивация).

Рыночная экономическая модель окупаемости на сегодняшний день в чистом виде пока не применима к нашей деятельности. Один из важнейших критериев нашей работы – учитывать фактор личного развития каждого из участников мастерских. На данный момент наша модель представляет собой баланс коммерческих заказов, программ квотируемого трудоустройства, грантов и неуклонного следования миссии мастерских.

К 2026 году в мастерских работают более 110 постоянных участников:

- более 50 в арт-мастерской,
- 25 в текстильной мастерской,
- 12 в столярной мастерской,
- 13 в свечной и мыловаренной мастерских,
- 8 в фотомастерской,

– в мастерской художественного войлока продолжается набор и стажировка участников, а также регулярные еженедельные мастер-классы для остальных мастерских с целью расширения нового опыта.

Художественная и ремесленная продукция мастерских востребована. Мы принимаем участие в больших корпоративных заказах, выставках и ярмарках современного искусства в Москве и других городах России. Работы наших художников уже были представлены в таких местах, как ГМИИ имени А.С. Пушкина, Всероссийский музей декоративного искусства, а также на таких крупных событиях, как Выкса-фест, Зин-фест в Галерее «ГРАУНД Солянка», ярмарка молодого современного искусства Blazar и маркет современного искусства WIN-WIN. Нашу ремесленную продукцию регулярно заказывают крупные партнеры (Активный гражданин), а также мы регулярно разрабатываем коллекции к выставкам Еврейского музея и центра толерантности, Центра Зотов, Европейской гимназии и пр.

Мы стремимся к тому, чтобы «особое искусство» стало видимым в поле не инклюзивного, а современного искусства, открывая зрителю новую красоту и иное восприятие мира.

Рыльникова Мария Валентиновна
руководитель программы поддержки подростков и молодых взрослых
в учреждениях и после выпуска «Быть рядом»
БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам»
Серкина Анна Владимировна
методист проекта учебно-тренировочного проживания «Ясная квартира»
БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам»
Биргит фон Озен
координатор проекта учебно-тренировочного проживания «Ясная квартира»
БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам»
г. Москва

ЯСНЫЙ САД – МОДЕЛЬ ГИБРИДНОГО ТРУДОУСТРОЙСТВА В ЗАЩИЩЕННОЙ И ОТКРЫТОЙ СРЕДЕ

Трудовая занятость и трудоустройство людей с ментальными особенностями и опытом сиротства, остается одной из самых острых и системных проблем в России. Несмотря на квоты, в России работают менее 25% людей с инвалидностью трудоспособного возраста (по данным Росстата). Это происходит на фоне отсутствия сопровождения на рабочих местах сотрудниками, подготовленными к работе с людьми с особенностями и обладающими необходимым опытом и знаниями. Страхи потенциальных работодателей со стороны сложно считать беспочвенными: затраты на подготовку коллектива к принятию нового участника с ментальными особенностями и его адаптацию выливаются в дополнительные расходы, в то время как гарантированного успеха нельзя ожидать даже в самых смелых прогнозах. Кроме того, для некоторых людей с инвалидностью при выходе на официальную работу существует риск потери социальных пособий, которые зачастую составляют основной, если не единственный источник их дохода.

Как показывает опыт проекта «Ясная квартира» фонда www.otkazniki.ru, даже успешная адаптация к самостоятельной жизни в рамках проекта учебно-тренировочного сопровождаемого проживания не гарантирует включения в трудовую жизнь. Уровень социально-бытовых навыков и возможности в коммуникации повышаются – студенты «Ясной квартиры» могут почти самостоятельно справляться с ежедневными задачами в быту – но не решают проблемы их трудовой занятости и тем более трудоустройства.

Мир за стенами учебных квартир часто остается закрыт для профессиональной реализации этих молодых людей, а попытки найти им место на открытом рынке труда наталкиваются на барьеры стереотипов, недостатка инклюзивных практик и отсутствия адаптированных рабочих мест.

По нашему опыту, иногда социальные проекты, направленные на трудоустройство людей с ограниченными возможностями, на практике не могут создать условия для их успешного и длительного трудоустройства. Помимо недостаточного сопровождения на рабочем месте, причиной проблем бывает сама предлагаемая трудовая деятельность: либо ее объем и содержание

непосильны для людей с ментальной инвалидностью, либо процесс и результат труда оказываются демотивирующими.

После разнообразного опыта трудоустройства наших студентов в сторонних инклюзивных проектах и на открытом рынке мы решили запустить собственный проект для их трудоустройства. За почти четыре года существования нашей учебно-тренировочной «Ясной квартиры» мы видим рост студентов и одновременно их ограничения, на которые сложно повлиять, и как следствие, неэффективность подхода «просто пристроить человека». Значит, необходимо создать такую среду, где эти особенности станут не препятствием, а частью рабочего процесса.

Так родился поиск особой ниши, своего рода «мостика» между защищенным пространством и реальным миром, где ребята смогли бы не просто трудиться, но и реализовать свои способности, почувствовать свою ценность и нужность. Итогом такого поиска стала цветочная мастерская с доставкой цветов и подарков «Ясный сад». При ее создании мы учитывали все, что узнали к тому моменту о потребностях наших студентов в сфере сопровождаемого трудоустройства.

Проект yasnysad.online: почему именно букеты? Составление букетов стало для участников проекта со временем достаточно осмысленным трудом, который больше всего соответствует их возможностям и потребностям. Ребята, имея формальные, но «пустые» с точки зрения знаний дипломы об образовании, трудности с чтением, счетом и концентрацией, часто не могут выполнять длительные монотонные задачи. Букет же – это быстрый, видимый результат, который можно создать за один час. Здесь важна не грамотность, а чувство цвета, формы и тактильное взаимодействие с живыми цветами. Каждый готовый букет – это моментальное подтверждение собственной продуктивности, маленькая история успеха, которая очень важна для людей, у которых не все получается. При этом букет – это не благотворительная поделка, а полноценный коммерческий продукт, который можно позиционировать на рынке под собственным брендом – брендом, цель которого не только получение прибыли, но и социальные изменения: общество, в котором каждый человек ценен. Именно так проект перешел от модели пожертвований и «милосердных покупок» к созданию продукта, конкурирующего по качеству и цене. Ребята не просто собирают цветы – они становятся частью бизнес-цепочки: продают букеты на ярмарках, общаются с клиентами, осуществляют доставку. Им проще объяснить ценность своего труда, потому что они чувствуют прямую связь между действием и результатом: «этот букет сделал я, его купили, его подарили». Так труд из абстрактного понятия превращается в конкретный, осязаемый и социально признанный шаг.

Гибрид форматов работы был задуман в концепции проекта, и нашел свое подтверждение через опыт его реализации в цветочной мастерской по сборке и доставке букетов. Творческая работа по сборке букетов происходит в безопасной, предсказуемой и поддерживающей обстановке мастерской, в сопровождении сотрудников проекта. А этап доставки, как первая точка

контакта с внешним миром, становится для ребят тренировкой социальных и профессиональных навыков в реальных, но сопровождаемых условиях.

Для того, чтобы обеспечить наших «особенных» сотрудников необходимой поддержкой и сделать работу для них посильной, нами применяются следующие меры.

1. При сборке букетов каждый получает помощь от сотрудников тренировочной квартиры или волонтеров. В зависимости от навыков, объем помощи существенно варьируется: от сборки букета в четыре руки до небольших подсказок.

2. В зависимости от возможностей и актуальных навыков, каждый получает посильные для себя задачи: от подготовки цветов перед сборкой до самостоятельной сборки целого букета.

3. Последовательность основных шагов при сборке букетов идентична из раза в раз, что позволяет сотрудникам чувствовать себя с каждым разом все увереннее.

4. За рабочую смену каждый собирает не более двух букетов, чаще – один (в дальнейшем, когда навыки сборки букетов будут отточены, производительность может вырасти).

5. Для того, чтобы наши «особенные» сотрудники не растерялись на этапе доставки, а клиенты остались довольны, нами разработана подробная памятка по доставке, в которой доступным языком прописаны все основные шаги и правила для курьеров. Содержание памятки регулярно напоминаем всем, кто занимается доставкой.

6. Поскольку навыки ориентировки в городе у наших сотрудников различаются, объем сопровождения на этапе доставки подбирается для каждого сотрудника индивидуально: кто-то справляется полностью самостоятельно, кому-то нужны подсказки по телефону, а кто-то отправляется по адресу доставки вместе с сопровождающим, которые помогает построить маршрут и ему следовать.

7. И на этапе сборки, и на этапе доставки букетов, объем предоставляемой помощи для каждого сотрудника постепенно сокращается по мере его прогресса.

Отметим, что способность обратиться за помощью не является данностью для людей с длительным опытом жизни в учреждениях, поэтому ее формированию мы уделяем особое внимание. На первых порах любые сложности вызывают у некоторых особых сотрудников панику, во время которой они чувствуют себя с проблемой один на один. Мы постоянно повторяем, что обращаться за помощью – нормально, мы рядом и поможем. Раз за разом получая опыт «не смог сам – помогли и не ругали» наши сотрудники все меньше паникуют и все легче обращаются за помощью.

Таким образом, в «Ясном саде» мы постарались реализовать важные условия для длительного и успешного трудоустройства людей с ментальной инвалидностью:

1) система сопровождения на рабочем месте, причем объем сопровождения учитывает потребности конкретного сотрудника и может меняться по мере его адаптации;

2) усиленный объем и содержание работы;

3) поддержание трудовой мотивации через интересный процесс (творческое создание букетов) и вдохновляющие результаты работы (красивые букеты, благодарность клиентов).

Первые результаты: количественные и качественные результаты.

Сейчас «Ясному саду» полгода. За это время опыт трудоустройства в проекте получили 11 молодых взрослых с инвалидностью и опытом сиротства (мы привлекаем к доставке не только студентов «Ясной квартиры», но и молодых взрослых из семей и проживающих в ПНИ), собрав и/или доставив более 140 букетов. Мы видим существенный прогресс у наших сотрудников в скорости и качестве сборки букетов, с доставкой они также справляются все более уверенно (хотя отдельные сложности, конечно, сохраняются).

Отдельно хочется остановиться на важных положительных эффектах, обусловленных тем, что «Ясный сад» – часть проекта «Ясная квартира». То есть студенты квартиры здесь больше, чем просто наемные работники. По крайней мере, эту оптику – отношение к работе в мастерской как общему делу, общему проекту – мы стараемся им прививать и, пожалуй, благодаря этому мы видим у них больше ответственности и больше именно личного отношения к результатам своего труда. Такое сочетание ответственности и гордости за результат на работе вносит свой вклад формируя субъектность студентов (которой так не хватает выпускникам детских домов и ПНИ). Также мы замечаем, что благодаря нашему общему делу формируются качественно новые, партнерские отношения студентов тренировочной квартиры с сотрудниками и между собой.

И конечно же, важно отметить, что инклюзия это двусторонний процесс, он невозможен без участия общества. Короткая коммуникация сотрудника и клиента в рамках доставки заказа, позволяет обеим сторонам получать безопасный и информационный опыт общения, необходимый для развития зрелого общества, в котором ценность человека измеряется не его физическими или интеллектуальными возможностями, а его правом быть включенным в повседневную жизнь на равных, в котором важна ценность каждого.

Смирнова Ирина Викторовна
Председатель Ростовской городской общественной организации
инвалидов «Надежда»
Ростов-на-Дону

«#ДОБРАЯ СРЕДА» В РОСТОВЕ-НА-ДОНУ: СИСТЕМА МАРШРУТА «ОТ НАВЫКОВ – К РАБОТЕ» ДЛЯ ПОДРОСТКОВ И МОЛОДЫХ ЛЮДЕЙ С МЕНТАЛЬНЫМИ НАРУШЕНИЯМИ

Аннотация

В статье представлен опыт Ростовской городской общественной организации инвалидов «Надежда» (Ростов-на-Дону) по созданию комплексной системы поддержки подростков и молодых людей с ментальными нарушениями в рамках программы «#ДобраяСреда». Описан путь участника от формирования базовых навыков, регулярной занятости и социально-бытовой самостоятельности к профессиональным пробам, защищенной занятости и сопровождаемому трудоустройству. Показано устройство кластера мастерских (социальная занятость + трудовые договоры), механизм квотирования рабочих мест и элементы поддерживаемой занятости, а также роль семьи, психологической поддержки, обучения цифровым сервисам и финансовой грамотности в закреплении результата. Приведены актуальные показатели занятости и трудоустройства, описаны инструменты стандартизации (технологические карты, чек–листы, АДК) и управленческие решения (малые группы, коллегиальность, принцип «равный – равному», внутренняя мобильность между мастерскими).

1. Контекст и проблема: почему «работа» начинается задолго до трудоустройства

В сопровождении молодых людей с ментальными нарушениями один из ключевых разрывов происходит после окончания школы: регулярная занятость прекращается, а «взрослые маршруты» оказываются ограниченными. На открытом рынке труда молодые люди часто не могут удержаться без поддержки: работодателю не хватает времени и компетенций для адаптации, семье – ресурсов для длительного сопровождения, а самому человеку – устойчивых навыков саморегуляции, коммуникации и «рабочего поведения».

Опыт РГОООИ «Надежда» показывает, что стабильное трудоустройство начинается не с вакансии. Оно начинается раньше – с базовых навыков, регулярности и социальной вовлеченности, которые создают основу для профессиональных проб и удержания в сфере занятости. Поэтому программа «#ДобраяСреда» выстроена как система «от навыков – к работе».

2. О системе «#ДобраяСреда»: что это такое

«#ДобраяСреда» – это не набор разрозненных мероприятий, а система сопровождения, в рамках которой участник проходит этапы взросления: от освоения базовых навыков и поведения в группе – к социально–трудовым

пробам, защищенной занятости и далее, по мере готовности, к работе во внешней среде.

Программа реализуется на базе Центра развития «Надежда», действующего на постоянной основе. Система включает в себя занятия по развитию жизненных навыков, социально–трудовую адаптацию, кластер мастерских, психологическую поддержку, работу с семьей, а также практики «выхода во внешнюю среду» (досуг, экскурсии, публичные демонстрации результатов).

3. Целевые группы и принцип включения: «по готовности», а не «по возрасту»

Систему целесообразно описывать через этапы и готовность: – дети и подростки: освоение базовых навыков общения, следования инструкциям, поведения, самообслуживания и безопасного поведения;

– подростки и молодежь: формирование регулярности, ответственности, социально- бытовой самостоятельности и профессиональных проб;

– молодые взрослые 18+: социальная занятость, трудоустройство в защищенной среде и, по готовности, выход на открытый рынок.

Занятия организуются малыми группами и индивидуально; задачи подбираются по возможностям и «зоне ближайшего развития» участника.

4. Архитектура маршрута: от навыков к работе

Маршрут «#ДобраяСреда» состоит из последовательных шагов, которые поддерживают друг друга.

Шаг 1. Базовые навыки и устойчивость к участию в занятиях: коммуникация, саморегуляция, следование инструкциям, умение ждать, вовлеченность в совместную деятельность.

Шаг 2. Регулярное участие в занятиях и «рабочее поведение»: соблюдение режима и правил (приходить вовремя, не отвлекаться во время занятия, выполнять задачу поэтапно, доводить дело до конца, взаимодействовать в группе).

Шаг 3. Социально–бытовые сценарии и самостоятельность: планирование, безопасность, ответственность, тренировочные форматы.

Шаг 4. Профессиональные пробы и защищенная занятость в мастерских: выполнение операций, повторяемость, качество, ответственность, постепенное усложнение задач.

Шаг 5. Сопровождаемое трудоустройство и выход во внешнюю среду: переход на открытый рынок труда по мере готовности, с сопровождением и постепенным снижением поддержки.

5. Кластер мастерских: организационная модель и работающие решения

Мастерские в системе «#ДобраяСреда» – защищенная производственно-обучающая среда на базе РГООИ «Надежда», которая совмещает социальную занятость и трудоустройство по трудовым договорам.

5.1. Правовой формат и режимы включения

Организатор и работодатель – РГООИ «Надежда». Используются два режима:

1. социальная занятость – регулярная занятость без оформления трудовых отношений, с учетом возможностей и сопровождением;

2. трудоустройство – оформление трудового договора с РГООИ «Надежда» и выплата заработной платы.

В мастерских реально трудоустроены 12 молодых людей:

– 9 получают заработную плату по механизму квотирования рабочих мест;

– 3 трудоустроены по трудовым договорам, оплата труда обеспечивается за счет средств грантовых программ (форма поддерживаемой занятости внутри НКО).

На период с 01.08.2026 по 31.05.2027 подтверждено 14 квотируемых рабочих мест, сопровождаемых РГООИ «Надежда».

5.2. Мощность, охват и организация смен

В контур занятости 18+ включены 30 молодых людей (включая социальную занятость). В каждой мастерской одновременно работают не более 6 человек с сопровождением двух специалистов. Такой формат позволяет поддерживать безопасность процесса, своевременно предотвращать перегрузки и обеспечивать качество результата.

График работы: 4 часа в день, 5 дней в неделю. Для участников социальной занятости режим формируется индивидуально.

5.3. Направления мастерских

Кластер мастерских включает в себя:

– мыло-свечи-гипс;

– швейную мастерскую с дизайн-бюро и театром мод;

– цветочную мастерскую;

– рекламную мастерскую (термопечать на различных поверхностях);

– художественную мастерскую.

Решения о распределении задач, переводе на более сложные операции и переходе из одной мастерской в другую принимаются коллегиально.

6. Инклюзивные команды, роли и принцип «равный – равному»: управление развитием

Инклюзивность в мастерских реализуется через вовлечение людей с инвалидностью в реальную деятельность. В мастерской «мыло-свечи-гипс» работает мастер с инвалидностью, что задает участникам пример взрослой профессиональной роли.

С сентября 2025 года трое молодых людей, трудоустроенных в 2024 году, выступают в роли тьюторов для ребят, находящихся на социальной занятости, и помогают специалистам. Это реальный карьерный рост и практическая реализация принципа «равный – равному».

Граница между «поддерживаемым» и «равноправным» участием проходит по критерию устойчивости выполнения функции: способности работать по алгоритму, соблюдать технику безопасности, выдерживать режим, сохранять

качество и взаимодействовать в команде. Важный механизм устойчивости – внутренняя мобильность: участники могут переходить из одной мастерской в другую и выбирать наиболее подходящее занятие.

7. Поддержка участников в рабочем процессе: как устроено сопровождаемое включение в трудовую деятельность

Поддержка строится по принципу «рядом, но не вместо»: задачи ставятся таким образом, чтобы участник мог выполнить их максимально самостоятельно, а помощь оказывалась точечно.

7.1. Постановка задач и требования к результату

В каждой мастерской используются технологические карты, наглядные инструкции и чек-листы. Для трудоустроенных сотрудников это основной инструмент самостоятельной работы. Для ребят, участвующих в социальной занятости, дополнительно применяются АДК, визуальные подсказки и демонстрация первых шагов с постепенным снижением уровня помощи.

7.2. Адаптация рабочего места и восстановление

Операции и рабочее место подбираются с учетом особенностей участника; обеспечивается предсказуемость процесса и возможность восстановительных пауз. Перерывы рассматриваются как часть сохранения работоспособности и профилактики срывов.

7.3. Мотивация, цифровые и финансовые навыки

Для трудоустроенных и участников социальной занятости проводятся тренинги с психологом по мотивации к трудовой деятельности, занятия по работе с цифровыми сервисами, необходимыми при трудоустройстве, и финансовой грамотности. Регулярно собирается обратная связь и выявляются потребности участников.

7.4. Профилактика и действия при срывах

Профилактика строится на стабильном режиме работы, разделении задач на подзадачи, визуальной поддержке и своевременном перерыве при перегрузке. В случае отказа или срыва команда переводит участника в более щадящий режим, упрощает операцию, возвращает к привычным шагам и подключает психолога.

8. Стандартизация, экосистема поддержки и устойчивость процессов

Поддержка включает в себя работу психолога, тренинги (мотивация, цифровые сервисы, финансовая грамотность), обратную связь, наставничество и внутреннюю мобильность между мастерскими.

Уже стандартизированы учебно-производственные процессы с помощью технологических карт и чек-листов, а также визуальных инструкций и автоматизированных систем контроля для участников программ социальной занятости. В описании и стандартизации нуждаются процессы адаптации и обучения (введение в мастерскую, критерии готовности к усложнению операций, алгоритмы поддержки при срывах, порядок перехода между мастерскими и трудоустройства).

9. Финансовая модель мастерских и доступность для семей

Все услуги для подопечных и их родителей в системе «Надежды» бесплатны, что обеспечивает доступность и регулярность участия.

Финансовая модель мастерских смешанная и включает в себя: продажу продукции (ярмарки, корпоративные заказы, Яндекс Маркет), субсидии, краудфандинг, а также механизм квотирования рабочих мест как инструмент создания и сохранения рабочих мест. Наиболее частые корпоративные заказы касаются продукции в категориях «мыло/свечи/наборы», изделий рекламной мастерской (включая термопечать) и швейной мастерской (шопперы). Выход на Яндекс Маркет рассматривается как способ расширения каналов реализации и снижения зависимости от разовых офлайн-мероприятий.

10. Результаты и показатели занятости

Ключевые показатели занятости и трудоустройства

| ПОКАЗАТЕЛЬ | ЗНАЧЕНИЕ |
|--|--------------------------------|
| Регулярно занятые лица старше 18 лет (включая социальную занятость) | 30 человек |
| Трудоустроены в мастерских РГОООИ «Надежда» | 12 человек |
| в том числе заработная плата по Соглашениям с работодателями о передаче квотируемых рабочих мест | 9 человек |
| в том числе трудовые договоры с оплатой труда за счет средств гранта | 3 человека |
| Режим работы трудоустроенных | 4 часа в день, 5 дней в неделю |
| Одновременно в мастерской | ≤ 6 человек при 2 специалистах |
| Выход на открытый рынок труда | 8 человек |
| Удержание > 6 месяцев без сопровождения | 3 человека |
| Работают с сопровождением на открытом рынке | 5 человек |
| Подтверждено наличие квот на рабочие места на период с 01.08.2026 по 31.05.2027 | 14 мест |

Заключение

Опыт РГОООИ «Надежда» показывает, что устойчивое трудоустройство молодых людей с ментальными нарушениями достигается за счет системы «от навыков – к работе». Ключевые элементы устойчивости – малые группы (до 6 участников при двух специалистах), стандартизированные инструменты (техкарты, чек-листы, визуальные инструкции, АДК), психологическая поддержка, обучение работе с цифровыми сервисами и финансовой грамотности, а также развитие ролевых позиций участников (включая тьюторство по принципу «равный – равному»). Сочетание социальной занятости, трудовых договоров внутри мастерских и поэтапного выхода на открытый рынок позволяет сохранять стабильность занятости и повышать устойчивость результатов, а подтвержденная инфраструктура квотируемых рабочих мест создает потенциал для дальнейшего развития модели.

Сусов Никита Андреевич
директор РБООИ «Изумрудный город»
г. Москва.

МАСТЕРСКИЕ ИЗУМРУДНОГО ГОРОДА

История мастерских

История мастерских РБООИ «Изумрудный город» началась еще до регистрации Организации в 2016 году. Тогда еще волонтерская группа пациентов, под руководством психиатра Степуниной Надежды Евгеньевны, организовала небольшую типографию для молодых людей с ментальными особенностями. Поводом стали неудачные попытки трудоустройства одного из подопечных. Было решено не искать рабочее место, а создать его самим. После проведенного сбора средств среди друзей были куплены принтер, настольный резак, нарезчик визиток и брошюровщик. Типография открылась в августе 2016 года в квартире ее руководителя Сусова Никиты Андреевича. Два раза в неделю участники изготавливали визитки, блокноты и брошюры.

Позже мастерскую поддержал Центр лечебной педагогики, и она переехала в их помещение. Организация РБООИ «Изумрудный город» была зарегистрирована в 2018 году. На пожертвования было куплено дополнительное оборудование, и мастерская начала производить календари, блокноты на металлических пружинах. Работа велась на волонтерских началах, но требовало вложений. Первые подопечные становились сами тренерами мастерской и рассчитывали на оплату. К тому же часть участников была заинтересована пусть в символической, но оплате. Команда мастерской каждый месяц скидывалась и из полученного фонда оплачивала время часы тренерам и работу участников. Суммы не превышали 400 руб. в месяц.

Однако через несколько лет такой работы мастерская стала приходить в застой. Она не развивалась, не приносила прибыли, но затрат требовала значимых. В 2019 году, когда руководитель начал видеть сны, где мастерская горит, у мастерской случилась перезагрузка. Первое, в рамках конкурса, мастерская получила помещение от города Москвы, а второе, ее новым руководителем стала Гришина Анна Николаевна (человек с профессиональным опытом работы в типографии). А бывший руководитель сосредоточился на поиске финансирования.

Под руководством Анны мастерская начала активно развиваться. Появились новые мастерские: свечная, бумажная, швейная мастерские и типография полного цикла. Количество участников увеличилось, а качество продукции заметно возросло.

Как и раньше, сейчас в мастерской участники выполняют трудовую деятельность под руководством тренеров. С некоторыми из участников заключены договоры гражданско-правового характера (ГПХ) по самозанятости, что позволяет им получать оплату за работу в рамках внешних заказов. Также существует формат курьерской занятости, где участники регулярно выполняют заказы и получают оплату через самозанятость.

Участники мастерских

Кто они, участники наших мастерских? Мы работаем с участниками в возрасте от 18 до 45 лет, имеющими ментальные нарушения, но находящимися в ремиссии и выполняющими рекомендации психиатра. Так как часть нашей команды – это сами люди с ментальными особенностями, у нас есть барьер на «сложность» участников. Так мы не работаем с участниками с психопатизацией, антисоциальным, агрессивным, суицидальным или зависимым поведением.

В связи с тем, что количество тренеров у нас тоже ограничено, мы принимаем участников не требующих индивидуального сопровождения (1 к 1). Часто тренеры не имеют специальной подготовки и становятся тренерами по зову сердца. Поэтому мы не можем оказывать поддержку участникам например с серьезными нарушениями речи или нуждающимися в дополнительных средствах коммуникации.

Помещение также не адаптировано для людей на колясках. Так же важно, чтобы участники должны уметь удерживать инструкцию, возможно, с опорой на подсказку. Образование, социальный статус и место регистрации не важны.

Так, ограничения для включения сотрудников с инвалидностью в производственные процессы включают когнитивные и аффективные нарушения, сниженную стрессоустойчивость и утомляемость. Однако инструменты поддержки, такие как четкие инструкции, расписания и чек-листы, а также теплая атмосфера в коллективе, помогают улучшить их включенность.

Организация мастерских

Одновременно в один день в мастерских может быть занято 15 участников, а общий охват составляет 35–40 человек. Мастерские работают с понедельника по пятницу с 11:00 до 18:00, участники посещают занятия 2–3 раза в неделю.

Вот основные виды деятельности, которые есть сейчас:

- варка и заливка свечей;
- замес, заливка бетонных форм и чистовая обработка бетонных заготовок;
- измельчение бумажных отходов, замес бумажной смеси, отливка, оформление и печать на художественной бумаге;
- изготовление конвертов, упаковок и блокнотов;
- полный цикл изготовления мягкой игрушки и шопера;
- сшивка блокнотов по японской технологии;
- изготовление воздушных змеев;
- печать на различных материалах: керамике, текстиле, картоне и стекле;
- полный цикл изготовления визиток и листовок.

Мы считаем, что граница между «поддерживаемым» и «равноправным» участием определяется потребностями участников. Они получают поддержку там, где это необходимо, но стремятся к равноправному участию в процессе. Тренеры могут получить супервизорскую и психологическую поддержку, но не во время работы.

Роль сотрудников: компетенции и задачи

Для успешной реализации практики необходимы компетенции различных сотрудников. В команде мастерской выделяются следующие роли:

- руководитель мастерской: организация работы всех мастерских;
- главный педагог: педагогическая поддержка участников;
- мастера по направлениям: техническая организация производства;
- тренеры: непосредственная поддержка участников;
- завхоз: техническое обеспечение мастерской.

Мастерская функционирует в рамках организации, где также работают директор, бухгалтер, фандрайзер, SMM–специалист, копирайтер, супервизор и психологи. Эти сотрудники поддерживают общую экосистему и обеспечивают бесперебойную работу всех подразделений.

Поддержка участников в рабочем процессе

Производственные задачи ставятся с учетом инструкций и технологических карт. Тренеры помогают участникам удерживаться в процессе работы. Рабочее место разделено на пространство для работы и зону отдыха, где можно попить чай или перекусить. Перерывы индивидуально закладываются в расписание на день.

Мотивация участников поддерживается через установочные беседы, поиск интересной деятельности, постановку значимых целей, похвалу и публичное демонстрирование результатов. При срывах, отказах или агрессии применяются перерывы, поиск причин и предложение отпуска или визита к врачу.

Карьерный рост и развитие участников

В мастерской существует возможность карьерного роста для участников с инвалидностью. Участники могут стать тренерами, а тренеры – развивать свои направления. Все проекты организации возникли именно так.

Экосистема поддержки в мастерской

Если участнику требуется поддержка, он может обратиться к психологам. В случае ухода ключевого сотрудника его функции берет на себя вышестоящий сотрудник, а также ведется поиск замены.

Некоторые процессы регламентированы, другие держатся «в голове» у сотрудников. Например, регламентированы технология производства, правила посещения мастерских и алгоритмы действий в сложных ситуациях. Стараемся все прописывать, включая задачи на день в чатах. Руководитель держит в голове множество рутинных задач: написание писем, звонки, отправка счетов и т.д.

Про деньги, оплату и экономическую целесообразность

Участники не платят за услуги мастерской. Однако некоторые участники могут получать оплату, если мастерская выполняет заказы и участник участвует в производстве продукции. Объем оплаты зависит от того, что участник изготовил и было продано.

Финансовые модели мастерских

Источники финансирования мастерской включают гранты, сбыт продукции, пожертвования и волонтерский труд. В настоящее время организация сталкивается с кризисом и вынуждена выбирать, какую социальную помощь урезать. Мы стараемся избегать прямых этических компромиссов ради получения денег, но ограничены в ресурсах. Если у нас нет возможности обеспечить все программы, мы стараемся найти ресурсы и продолжаем работать.

Социальная занятость

Мы предлагаем участникам не только мастерские и курьерскую работу, но и проект волонтерской занятости. Два раза в месяц участники могут посещать храм в инклюзивной волонтерской группе, где занимаются полезной ручной работой и затем пьют чай в трапезной. Это позволяет им общаться, заниматься физической активностью и совершать общественно полезные дела.

Отношения с семьями

Часто семьи ожидают, что их взрослые дети будут заняты и найдут новых друзей. Мы также считаем это важным, но прежде всего необходимо встроиться в трудовой процесс. Ответственность участников может распространяться как на мастерскую, так и на дом. Например, они могут нуждаться в помощи с гигиеническими процедурами, сменой одежды, своевременным выходом на работу, приготовлением обеда и сбором сумки. Кроме того, иногда требуется поддержка в выполнении рекомендаций врача.

Со временем у родителей появляется больше свободного времени, что снижает психологическое напряжение и улучшает отношения в семье. Однако это также может привести к сепарации, что иногда обостряет конфликты. В итоге участник мастерской занимает новую роль в семье, что повышает его уважение.

Для поддержки родителей мы проводим онлайн-группы по психообразованию и поддержке.

Результаты и эффекты

Чтобы оценить эффективность участия в мастерской, мы проводим опросы в начале и в конце года по шкалам трудовых компетенций. В результате участники чаще всего улучшают свои организационные и коммуникативные навыки.

Мы также видим изменения в обществе: мастерскую приглашают на различные площадки, что помогает распространить информацию о проблеме и инструментах помощи.

Результативность мы определяем как трудоустройство участника, улучшение его финансовой ситуации, устойчивую ремиссию, снижение симптомов болезни и рост самостоятельности в семье.

Сложности, ошибки и ограничения

На данный момент у нас нет устойчивой финансовой модели, и мы продолжаем работать над ее созданием. Также остается открытым вопрос безопасности в случае обострения состояния участников. Нам бы хотелось увеличить команду за счет профессионалов с большим опытом, чтобы работать с более сложными случаями. Кроме того, важно создать доступную среду и обучить членов команды дополнительным инструментам работы.

Токарева Юлия Игоревна

заведующий методическим отделом АНО НПСПО «Благое дело»

Токарева Светлана Игоревна

методист АНО НПСПО «Благое дело»

Шерстобитов Алексей Сергеевич

генеральный директор АНО НПСПО «Благое дело»

Калинина Мария Александровна

заведующий отделом социализации и сопровождаемого проживания

АНО НПСПО «Благое дело»

Свердловская область

ОПИСАНИЕ ПРАКТИКИ, РЕАЛИЗУЕМОЙ В МАСТЕРСКИХ АНО НПСПО «БЛАГОЕ ДЕЛО»

Представляем Вам инклюзивные мастерские «Благое дело». С 2005 г. НКО «Благое дело» создает и развивает инклюзивный социальный комплекс «Социополис» в небольшом уральском поселке Верх-Нейвинский Свердловской области. Это целая экосистема поддержки взрослых и детей с инвалидностью и особенностями развития. Сегодня в него входят ремесленные мастерские, социально-бытовая мастерская, инклюзивный культурный центр с творческими студиями, квартиры сопровождаемого проживания, студии для детей и семейный клуб.

Комплекс мастерских – это ядро и опора нашей организации. Всего в «Благом деле» 6 ремесленных мастерских: деревообрабатывающая, керамическая, швейная, бумажная, сувенирная, шерсти и фетра. В социально-бытовую мастерскую входят кухня и хозяйственный блок.

Причины создания трудовых мастерских

Мастерские были созданы педагогами, работавшими с особыми детьми, которые поняли, что после совершеннолетия этим детям некуда пойти, и они остаются за бортом жизни. На тот момент занятостью молодых людей с инвалидностью после 18 лет никто не занимался. Да и сейчас рынок труда не

всегда готов их принять, а они в свою очередь не всегда могут соответствовать высоким требованиям рынка. Результаты опросов наших участников показали, что многие не могли никуда устроиться, не справлялись с нагрузкой на обычном рабочем месте.

Особенно узок диапазон выбора занятости у нейроотличных людей. Посещая только кружки и терапию, они рискуют остаться «вечными детьми». Чтобы предотвратить затянувшееся детство, необходимо включать их в осмысленную трудовую деятельность, развивать такие «взрослые» качества как самостоятельность и ответственность. Ведь именно труд определяет человека как взрослого, дает ему чувство уверенности, равенства с другими, возможность приобретения новых социальных, в том числе профессиональных ролей, важных для самоидентификации.

Со временем стало понятно, что проблема заключается не только в отсутствии рабочих мест, а еще и в отсутствии промежуточной ступени между обучением и реальной трудовой жизнью. Именно эту функцию и начала выполнять организация.

Свою миссию организация «Благое дело» видит в том, чтобы «Увидеть ценность каждого» и дать людям с инвалидностью возможность быть более самостоятельными, участвовать в жизни общества.

В мастерских «Благого дела» люди с инвалидностью могут работать в защищенных условиях, взаимодействовать с другими людьми, заниматься творчеством, осваивать навыки самостоятельной жизни при поддержке специалистов.

На практике мы столкнулись с важным отличием работы в мастерской от привычных форм дневной занятости. Мастерская – это не кружок. Принципиальным отличием является наличие внешнего потребителя результата труда. Пока деятельность ограничивается изготовлением поделок и выполнением отдельных поручений внутри организации, она остается просто занятием. С появлением внешнего заказчика и требований к качеству она становится работой. В социально-бытовой мастерской заказчиком может выступать и сама организация. Это меняет позицию участника: он начинает воспринимать себя не как человека, которого обучают, а как человека, от которого зависит общий результат. Таким образом мастерская становится переходной средой – местом, где человек уже не ученик, но еще и не работник открытого рынка труда. Это стало понятно не сразу – мы увидели это по изменениям самих участников.

Постепенно в работе сформировалось понимание, что мастерская – это не просто форма занятости, а определенная социальная модель. Деятельность мастерских строится не как форма досуга или терапии, а как модель постепенного вхождения человека с инвалидностью во взрослую социальную роль.

Со временем мы попытались описать, за счет чего это происходит. Практика основана на гипотезе, что ключевым фактором социализации является не обучение навыкам само по себе, а включение человека в систему реальных общественных отношений через труд. У работников есть свои

трудовые обязанности и права, они создают продукцию, которую покупают потребители, выполняют работу под конкретные заказы организаций и физических лиц. Работники, находящиеся на сопровождаемой трудовой деятельности, вступают в трудовые отношения с организацией, получают заработную плату, платят налоги.

Таким образом в мастерских создается промежуточная среда между обучением и открытым рынком труда – защищенное производственное пространство, в котором участник выполняет общественно значимую работу, получает обратную связь от внешнего потребителя и постепенно увеличивает самостоятельность.

Основной механизм изменений – сочетание следующих элементов:

- предсказуемая и безопасная среда;
- реальный труд с внешним результатом;
- взаимодействие в бригаде, инклюзивной команде;
- реальная заинтересованность руководителя в развитии и успехе человека;
- постепенное снижение объема сопровождения.

В отличие от реабилитационных занятий, где результатом является развитие навыка, здесь результатом является изменение социальной роли человека – переход от позиции получателя помощи к позиции участника трудового процесса.

Виды занятости в мастерской

В мастерских мы предлагаем людям с инвалидностью социальную занятость и сопровождаемую трудовую деятельность.

Социальная занятость направлена на социальную адаптацию и вовлечение людей с инвалидностью в жизнь общества. У нас она предназначена для двух групп участников:

1) участники, которые пока не имеют необходимых трудовых навыков и не могут быть заняты в рамках трудовых отношений. Они работают в сопровождении специалистов, без трудового договора, но при этом принимают участие в производстве продукции, имеют перспективу выхода на сопровождаемую трудовую деятельность;

2) участники, имеющие выраженные и значительно выраженные ограничения жизнедеятельности. Они заняты простой развивающей деятельностью, осваивают социально-бытовые и простые трудовые навыки под руководством специалиста или индивидуального тьютора, участвуют в производстве только по возможности.

Сопровождаемая трудовая деятельность – это непосредственное участие в производственном процессе. Она предназначена для людей с инвалидностью, имеющих умеренно выраженные затруднения при выполнении трудовой деятельности, и способных осуществлять трудовую деятельность с помощью других лиц.

В «Благое деле» сопровождаемая трудовая деятельность организована на сопровождаемых рабочих местах в мастерских. Она подразумевает оформление

трудовых отношений на основе трудового договора или договора гражданско-правового характера (ГПХ).

Трудоустройством на внешний рынок труда в данный момент организация не занимается, но у нас есть опыт трудоустройства людей с инвалидностью из швейной мастерской в ателье города Новоуральска. Они прошли предварительную подготовку, стажерскую практику в ателье при сопровождении специалиста нашей организации, получили содействие в дальнейшем трудоустройстве на открытый рынок труда.

В большинстве случаев мастерская является единым пространством для организации сопровождаемой трудовой деятельности и социальной занятости. Это позволяет участникам видеть весь процесс изготовления изделия, понимать свою роль и свой вклад в общее дело и видеть перспективы роста. Единое пространство способствует общению участников разного возраста и опыта, расширению контактов. В некоторых мастерских есть внешнее зонирование территории, но сегодня оно связано скорее с разделением технических процессов или выделением более закрытого места для работника с аутизмом.

Кто участники и с какими особенностями работает мастерская?

Основные работники мастерских – взрослые люди с инвалидностью или ОВЗ трудоспособного возраста из Свердловской области, от 18 до 60 лет, имеющие ограничения жизнедеятельности различной степени выраженности. Прежде всего, это люди с ментальной инвалидностью и комплексными нарушениями, имеющие временные либо постоянные признаки психологической и социальной дезадаптации.

По видам и степени ограничений жизнедеятельности, характеру нарушения, а также наличию (либо отсутствию) статуса недееспособности наша целевая группа неоднородна:

– люди с ментальной инвалидностью, т. е. имеющие интеллектуальные нарушения различной степени тяжести, расстройства аутистического спектра, синдром Дауна, расстройства психики (дееспособные и недееспособные);

– люди, имеющие множественные нарушения развития различной степени тяжести, т. е. нарушения интеллекта в сочетании с нарушениями поведения, опорно-двигательных, сенсорных и других функций (дееспособные и недееспособные);

– люди с нарушениями опорно-двигательного аппарата, реже с сенсорными нарушениями, не имеющие интеллектуальных нарушений (дееспособные).

Мы не работаем с людьми с тотальной слепотой и глухотой, со слепоглухотой, так как нет соответствующих специалистов и тьюторов, способных работать с данной категорией, и не полностью адаптирована среда под их потребности. Мы также вынуждены отказывать в приеме людям, нуждающимся в уходе, которые не в состоянии обслуживать себя. Иногда препятствием для приема может стать невозможность для родителей привозить человека на коляске из отдаленных населенных пунктов. В остальном уровень самостоятельности, группа инвалидности, уровень образования, социальный

статус не играют решающей роли при принятии решения о зачислении в мастерские. Основным критерием является желание человека. В основном в мастерские приходят люди с инвалидностью из поселка Верх-Нейвинский, города Новоуральска и близлежащих поселений. Жителям более отдаленных районов мы не отказываем, если у родственников есть возможность привозить члена семьи с инвалидностью в «Благое дело».

Опыт показал, что мастерская подходит не всем людям с инвалидностью и не является универсальной формой занятости.

Модель работает ограниченно:

- при необходимости постоянного ухода;
- при отсутствии возможности регулярного посещения;
- при выраженных сенсорных нарушениях без специализированной среды;
- при невозможности воспринимать причинно-следственную связь между действием и результатом.

В этих случаях возможна социальная занятость, но трудовая модель не формируется.

Среди наших работников мастерских есть люди с инвалидностью, воспитывающиеся в семьях; выпускники детских домов-интернатов системы социальной защиты; люди с инвалидностью трудоспособного возраста, проживавшие ранее в психоневрологических интернатах; выпускники школ, реализующих адаптированные общеобразовательные программы.

Отдельная группа – это дети и подростки с инвалидностью и ОВЗ от 7 до 17 лет, которые регулярно приходят в мастерские на профориентацию, мастер-классы, а также на занятия мастерских и студий семейного клуба.

Как правило, человек с инвалидностью попадает в мастерские тремя путями: через территориальное Управление социальной политики; по направлению местной службы занятости; приходит самостоятельно или в сопровождении родителей / законных представителей.

Распространению информации о возможностях занятости способствуют тесное сотрудничество с коррекционными школами и Ассоциацией родителей детей-инвалидов, учреждениями социального обслуживания населения. Организация ведет свой сайт и группы в социальных сетях. Мы проводим дни открытых дверей для людей с инвалидностью и их семей. Инклюзивные мероприятия семейного клуба и Центра инклюзивной культуры также привлекают новых участников в мастерские.

Участники приходят в мастерские с разными ожиданиями: многие хотят быть полезными и что-то делать для других, некоторые хотят обучиться профессии. Для большинства участников с ментальной инвалидностью наиболее значимая потребность – общение, желание приобрести друзей, выйти из изоляции. Для родителей важна среда, в которой принимают их ребенка, несмотря на особенности, обучение полезным жизненным навыкам. В интервью родители детей с инвалидностью высказали пожелание об открытии подобных мастерских в городе Новоуральске. Встречаются и завышенные ожидания родителей, например, некоторые ждут, что человек сразу будет

получать хорошую зарплату, что он быстро всему научится или сразу кардинально изменится.

Ожидания других стейкхолдеров

На работу мастерских влияют и другие стейкхолдеры. Заказчики ждут хорошего качества продукции и соблюдения сроков выполнения заказа. Но при этом они не всегда учитывают, что работникам наших мастерских требуется больше времени на изготовление изделий. Выполнение больших заказов перед крупными праздниками в короткие сроки раньше часто приводило к цейтноту, что для наших работников с инвалидностью не полезно. Поэтому было принято решение изменить режим формирования заказов. Теперь пул заказов формируется заранее с установлением крайних возможных сроков исполнения и оповещением заинтересованных организаций. Крупный заказ, как правило, мобилизует работников мастерских. Они лучше начинают осознавать ценность своего труда, лучше понимают, что такое сроки, стандарты качества и командная работа.

Есть свои ожидания и у доноров, грантодателей и партнеров, которые оказывают влияние на работу мастерских. Например, грантодателям в проектах по занятости часто интересны новшества и инновации. Это с одной стороны, стимулирует мастерские к развитию. С другой стороны, постоянная реализация новых проектов может сбивать стабильный ритм, который необходим нашей целевой группе, создавать ей дополнительные трудности из-за необходимости быстрой перестройки деятельности или продукции. К тому же, системная повседневная работа, особенно по сопровождению, тоже требует поддержки. Пока «Благое дело» пытается найти баланс в этом вопросе.

Также грантодатели хотят, чтобы НКО активнее использовали исследования в своей работе, благополучатели понимали их ценность и участвовали в принятии решений, а социальная сфера в целом становилась более прозрачной и доказательной. Эти ожидания понятны, но следует учитывать, что они влекут за собой увеличение нагрузки на сотрудников НКО, повышают многозадачность, требуют больше временных и человеческих ресурсов. Ожидания по участию работников мастерских с ментальной инвалидностью в принятии решений не должны быть завышены. Они могут это делать только на уровне своих интеллектуальных возможностей.

Как устроена мастерская:

организационная модель, работающие решения

По правовой форме «Благое дело» – это автономная некоммерческая организация. Она работает в формате центра дневного пребывания за исключением квартир сопровождаемого проживания, функционирующих круглосуточно. «Благое дело» входит в реестры поставщиков социальных услуг, социально-ориентированных и социально-полезных организаций. Мастерские являются одним из ключевых направлений ее работы.

Одновременно в ремесленных мастерских и социально-бытовой мастерской «Благого дела» могут быть заняты до 70 человек. В среднем 60 человек посещают мастерские регулярно, не реже 4 раз в неделю.

Для поддержания жизненных сил работников с инвалидностью и обеспечения предсказуемости, стабильности их жизни выстраиваются ритмы (графики) года, недели, дня. В распорядке дня обязательно предусмотрены прогулки, творческие или спортивные занятия, перерывы с учетом индивидуальных потребностей и ситуации благополучателей. Сезонные праздники года помогают людям с ментальной инвалидностью ориентироваться во времени, дают ощущение надежности и понятности происходящего.

Стандартный график на день включает общий утренний круг, инструктаж по технике безопасности, подготовку рабочего места в мастерской, разъяснение заданий на день, работу в мастерской с 15–минутным перерывом, обеденный перерыв, послеобеденную прогулку. Вторая половина дня чаще посвящена занятиям в творческих студиях, занятиям с социальным педагогом и психологом, социокультурным мероприятиям. Занятия разделены перерывом на чай. Некоторые участники, работающие по договорам, заняты в мастерской и после обеда, но суммарно не более 4–6 часов в день. День заканчивается уборкой рабочего места. У некоторых мастерских есть свои традиции по завершению дня: чтение вслух, добрые слова друг другу, обсуждение дня. График может меняться из-за крупных мероприятий или поездок. Рабочий распорядок конкретного работника может быть по необходимости выстроен в соответствии с индивидуальной ситуацией и особенностями личности.

В мастерских «Благого дела» производят сувенирную продукцию и продукцию бытового назначения из дерева, стекла, керамики, бумаги ручной работы, шерсти и фетра, воска и воины, швейные изделия из текстиля (fromural.ru)

Организация работы мастерских охватывает широкий спектр деятельности: производственно-хозяйственная, организация занятости и сопровождения работников с инвалидностью, продвижение и продажа продукции, финансово-экономическая.

Организация работы мастерских

| | |
|--|---|
| Производственно-хозяйственная деятельность | <ul style="list-style-type: none"> – создание рабочего пространства мастерской – приобретение, наладка и ремонт оборудования – расчет и приобретение материалов – отбор технологий изготовления – разработка дизайна продукции – составление технологических карт продукции |
| Организация занятости и сопровождения | <ul style="list-style-type: none"> – распространение информации и организация мотивационных встреч с людьми с инвалидностью и членами их семей, профориентационные занятия для учащихся коррекционных школ для привлечения участников в мастерские – собеседование и экскурсия по всем мастерским при приеме, социально-трудовая диагностика, сбор социально-трудового анамнеза – инструктаж по технике безопасности |

| | |
|---------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> – трудовая адаптация, включение в коллектив, мотивационные мероприятия, развитие сенсорных, моторных, когнитивных, регулятивных, творческих способностей в простых видах труда – профориентация: организация трудовых проб в разных мастерских, профориентационное консультирование – занятия по обучению доступным трудовым и начальным профессиональным навыкам на рабочем месте в мастерской по программе социально–трудовой адаптации и трудового обучения, обучение различным операциям, техникам, технологиям изготовления изделий. Типовые программы индивидуализируются с учетом особенностей благополучателя. – организация социальной занятости, ассистивная помощь и сопровождение при социальной занятости – организация сопровождаемой трудовой деятельности, ассистивная помощь при сопровождаемой трудовой деятельности – помощь в трудоустройстве в мастерских организации – разработка индивидуальных программ сопровождения и мониторинг навыков и эмоционально–психологического состояния работников мастерской |
| Продвижение и продажа продукции | <ul style="list-style-type: none"> – изучение спроса, анализ данных маркет–плейсов – распространение информации о продукции мастерских в социальных сетях – поиск заказов, работа с потенциальными и реальными заказчиками – организация продаж на ярмарках и маркет–плейсах – организация работы склада, интернет–магазина и доставки товаров покупателю – фандрайзинг и краудфандинг |
| Финансово-экономическая | <ul style="list-style-type: none"> – бюджетирование и бухгалтерский учет – расчет себестоимости продукции – политика ценообразования – анализ экономических показателей – начисление заработной платы |

Организационно-штатная структура организации представлена тремя уровнями управления: высшее руководство (президент, генеральный директор, бухгалтер), руководители отделов, заведующие мастерскими и отделениями.

Стиль управления мастерскими смешанный. Часть решений принимает высшее руководство организации. В первую очередь это касается финансово-экономических вопросов и стратегии развития. Для координации и планирования деятельности руководитель проводит еженедельные планерки. Руководители отделов принимают решения в рамках своих компетенций, закрепленных в регламентах и локальных актах организации, проводят оперативные заседания отделов.

Большая часть решений, касающихся вопросов сопровождения работников мастерских, принимается коллегиально полипрофильной коллегией специалистов. Коллегиально обсуждаются индивидуальные программы социально–педагогического сопровождения работников с инвалидностью, вырабатываются индивидуальные рекомендации для каждого, с работником согласовывается индивидуальный маршрут профессионального и личностного

развития. По трудным случаям, конфликтным ситуациям и кризисным состояниям коллегия также принимает согласованные решения.

Для решения производственных вопросов, обеспечения качества работы мастерских, обсуждения продукции и результатов продаж еженедельно собирается Совет мастеров.

Команду мастерских можно назвать инклюзивной, так как заведующие мастерскими, кураторы (наставники) и мастера без инвалидности работают вместе с работниками с инвалидностью над производством продукции и выполнением заказов, обсуждают результаты, иногда совместно выбирают дизайн, цветовую гамму, композицию изделия.

В рабочем процессе в мастерских работники с инвалидностью имеют возможность не только вырасти в ремесле, но и приобрести новые социальные роли. Более старшие и опытные из них уже выполняют роль наставников для новичков и проходящих на профориентацию школьников, выступают помощниками руководителя на мастер-классах. У некоторых есть опыт реверсивного наставничества на семинарах для специалистов и студентов и опыт работы «экспертом по собственной ситуации» при оценке инклюзивной среды в учреждениях культуры. Еще одна социальная роль – волонтер. Мы привлекаем работников с инвалидностью к волонтерству и благотворительности: например, они изготавливали благотворительную продукцию и участвовали в ее передаче социальным организациям, беженцам, малообеспеченным и уязвимым группам населения. На базе Центра инклюзивной культуры был создан и обучен особый отряд «Волонтеры культуры». Также есть опыт привлечения наших работников к помощи пожилым жителям поселка и проведению субботников в поселке.

98% участников уже работают в мастерских с заключением трудового договора или договора ГПХ, получая оплату за свой труд. Информацию о наличии мест в мастерских организация передает в службу занятости.

Повышают инклюзивность команды проекты с привлечением участников извне. Это могут быть как студенты, так и профессионалы своего дела. Чаще инклюзивные команды создаются в социокультурной сфере при работе над спектаклями, концертами, танцевальными и музыкальными номерами, при проведении инклюзивных театральных лабораторий, создании инклюзивных выставок и т.п. При этом сотрудники с инвалидностью не остаются на периферии сценического действия, а становятся полноправными участниками творческого процесса. Они вносят свои идеи, свое восприятие и понимание темы. Их рисунки становятся основой для декораций, костюмов, изготовленные изделия – выставочными экспонатами.

Препятствовать включению человека с инвалидностью в производственный процесс могут выраженные нарушения развития и ограничения жизнедеятельности, но таким участникам мы можем предложить социальную занятость, участие в творческих студиях в сопровождении индивидуального тьютора.

Включенность сотрудников с инвалидностью в производственный процесс может повысить бригадный метод с разделением процесса

изготовления изделия на отдельные операции, распределением обязанностей и сфер ответственности в зависимости от опыта и способностей работников. Бригадный метод позволяет каждому найти свое место в производственной цепочке и по мере формирования навыков переходить на следующий уровень. Важно чередовать рутинную повседневную работу с творческими заданиями. И в целом смена деятельности, перерывы на отдых или гимнастику позволяют лучше концентрироваться и активизировать внутреннюю включенность в процесс. Индивидуальный подбор деятельности, темпа труда, материала, подходящей операции повышает шансы на включение в производство даже у работников с выраженными нарушениями развития.

В управленческие процессы включаются в основном люди с инвалидностью с сохранным интеллектом, которые, как правило, имеют профессиональное образование, обладают высокой мотивацией, активной жизненной позицией и готовы выполнять работу по своей специальности или учиться новому.

Нейроотличные работники включаются скорее не в процессы управления, а в процессы со-участия: они участвуют в обсуждениях традиций, досуга. У них есть возможность выразить свое мнение на круге, озвучить свои предпочтения и желания по смене мастерской либо смене деятельности. В творческой сфере они вносят предложения по проведению праздников, предлагают идеи для изделий либо творческих номеров и спектаклей.

Для сбора обратной связи от работников мастерских мы используем экспресс-опросы со съемкой на видео, интервью с заполнением опросника, анкетирование. Участники могут высказать свое мнение на утреннем круге или на заключительном обсуждении после мероприятий. Информацию о потребностях и общей удовлетворенности также дает сбор историй наших работников.

Граница между «поддерживаемым» и «равноправным» участием в трудовом процессе размыта, так как человек может прекрасно самостоятельно справляться с одной операцией в мастерской, участвовать в изготовлении конечного продукта, но не освоить изготовление изделия целиком. В целом, если человек участвует в производственном процессе практически самостоятельно при небольшом контроле качества и организационном руководстве со стороны специалистов, то можно говорить о равноправном участии. Если работнику требуется постоянное внимание куратора, напоминание шагов и деталей операции, то речь идет о поддерживаемом участии.

Когда мы начали делиться своими разработками с другими организациями и анализировать опыт многолетней работы, стало понятно, что важно сформулировать обязательные условия, без которых мастерская перестает выполнять свою функцию.

Попытки повторить модель в разные годы показали, что практика воспроизводима при соблюдении нескольких обязательных условий:

– наличие производственного процесса, делимого на операции разной сложности;

- регулярное присутствие внешнего заказчика или покупателя продукции;
- стабильная команда специалистов трех ролей: сопровождение, производство, координация;
- возможность длительного пребывания участника в одной среде;
- ритмичность посещения.

При отсутствии хотя бы одного из условий деятельность неизбежно смещается в формат кружка или реабилитационного занятия.

Роль сотрудников

Основная роль сотрудников – создать среду и возможности для социализации, развития и самореализации людей с инвалидностью с учетом их дополнительных потребностей и обеспечить переход к реальным трудовым отношениям.

В мастерских «Благого дела» работают специалисты по социальной работе, выполняющие функции заведующих мастерских и кураторов (наставников), и в некоторых мастерских мастера, которые являются профессионалами в конкретном ремесле. Один специалист организации занят с участниками с более тяжелыми нарушениями развития в качестве индивидуального тьютора.

Заведующий мастерской чаще занимается решением производственных и организационных вопросов. В ведении мастера – технологические вопросы и работа на сложном оборудовании. Куратор-наставник занимается в первую очередь социально-педагогическим сопровождением и взаимодействием с родителями. Но в реальности все трое участвуют как в процессе разработки и изготовления изделия, так и в сопровождении работников с инвалидностью.

При нехватке или увольнении специалистов функции приходится совмещать оставшимся сотрудникам, поэтому специалисту полезно владеть базовыми знаниями и умениями смежной должности. Куратор-наставник дополнительно должен владеть базовой технологией работы с материалом по профилю мастерской и уметь организовать трудовой процесс при отсутствии заведующего. Мастеру необходимы дополнительные компетенции в сфере управления производственным процессом и в сфере обучения профессиональным навыкам с учетом особенностей работников. Заведующий должен быть не только организатором, но и разбираться в технологии и в вопросах социально-педагогического сопровождения.

Самое сложное в работе мастерской – соединить мотивы педагога, производственника и предпринимателя, которые часто противоречат друг другу. Педагог больше думает о человеке, его обучении и развитии, о выстраивании взаимодействия и атмосфере в мастерской, самочувствии и нагрузке участника. Производственник больше озабочен качеством продукта, соблюдением технологии, временными и материальными ресурсами. Для предпринимателя важно получить доход от продажи изделий, увеличить выработку, сделать продукт продаваемым. Поэтому выбирая технологии и разрабатывая ассортимент изделий, нужно учитывать все три точки зрения.

Список компетенций, которыми должны владеть специалисты, достаточно широк. Это профессиональные и специальные компетенции в сфере социальной работы, специальной и социальной педагогики. Прежде всего, специалист должен знать особенности целевой группы и основные виды нарушений. Но для успешной реализации миссии организации, наиболее важны такие личностные качества и социальные компетенции как высокий уровень эмпатии и готовность принимать других, несмотря на их непохожесть, уважение личности другого человека, умение выстроить партнерские отношения и взаимодействие в трудовом коллективе, наблюдательность, способность к рефлексии и анализу собственных действий, высокая адаптивность к меняющимся профессиональным условиям, гибкость и открытость.

К сожалению, эмоциональное и профессиональное выгорание и, как следствие, уход специалистов остается для мастерских актуальной проблемой. Частично предотвратить выгорание помогают совместные выезды на природу и занятие творчеством. Участие в работе творческих студий в качестве волонтеров дает эмоциональную разгрузку и помогает переключаться.

При уходе ключевого сотрудника мастерской варианты развития событий могут быть разными. Часто на должность заведующего переходит куратор либо при уходе куратора заведующий берет на себя двойной функционал. Иногда ищут, нанимают и обучают нового сотрудника. Бывают ситуации, когда на место ушедшего переходит сотрудник другой мастерской или другого отдела, совмещая должности. В любом случае работникам с инвалидностью необходимо объяснить ситуацию, познакомить с новым специалистом. Если кто-то из работников не срабатывается с новым сотрудником, с ним обсуждают возможность перехода в другую мастерскую.

Поддержка участников в рабочем процессе Экосистема и практика поддержки в мастерской

Для поддержки участников в рабочем процессе создана инклюзивная, здоровьесберегающая среда, соответствующая возрастным потребностям взрослого человека. Среда включает пространство, ритм, отношения, цели и ценности. Для адаптации пространства оборудована малобарьерная среда в учреждении и на территории комплекса, убраны пороги, оборудованы пандусы и подъемник. В мастерской у каждого работника есть свое персональное рабочее место. Часть рабочих мест оснащена эргономичной мебелью, стульями, снимающими повышенную нагрузку на спину. Если в мастерской есть люди, передвигающиеся на коляске, то предусмотрено место для проезда и разворота коляски. Приобретены швейные машины, позволяющие изменять скорость работы под возможности участников. В деревообрабатывающей мастерской разделены дверью станочный и шлифовочный цеха для снижения шума от работающих станков. Дополнительно работники могут воспользоваться наушниками и респираторами. Есть место хранения медицинской аптечки с набором необходимых медикаментов для оказания первой помощи при легких травмах. Выполнены стандартные требования по пожарной безопасности.

Внешне каждая мастерская оформлена в своем стиле, на стеллажах выставлены образцы изделий или совместных творческих работ.

В перерывах работники с инвалидностью могут отдохнуть в зале, где есть места для сна. Также в двух мастерских есть диваны для отдыха. Территория вокруг здания и беседки в огороде подходят для прогулок и отдыха на свежем воздухе.

Важно не только обустроить пространство, но и структурировать время. Ритмический распорядок дня и недели, сезонные праздники и мероприятия года помогают ориентироваться во времени, сохранять силы, дают чувство безопасности. В течение дня предусмотрено чередование покоя и активности, работы и отдыха, умственной, творческой и физической деятельности. Это повышает работоспособность, помогает вырабатывать полезные привычки. При этом всегда есть возможность индивидуализировать общий график под потребности, желания и способности отдельного участника.

Атмосфера принятия и партнерства, уважение достоинства личности создают ситуацию успеха и взаимопомощи, что помогает благополучателям преодолеть неуверенность и собственные ограничения. Беседы с психологом и психологические и коммуникативные тренинги снимают нервно-психическое напряжение, стабилизируют самооценку, учат общаться.

Работа вносит смысл в жизнь человека с инвалидностью, дает ощущение востребованности. Сотрудники помогают участникам выстроить профессиональные и личные цели, которые являются стимулом к движению вперед.

Участники получают в мастерской стимулирующую (одобрение, эмоциональная поддержка), организующую (привлечение внимания, концентрирование на выполнении работы, напоминание о необходимости самопроверки) и направляющую помощь (повторение и разъяснение инструкции к заданию).

Труд для людей с ментальной инвалидностью – это в первую очередь социальное событие, поэтому возможность общения с другими работниками и сотрудниками в мастерской часто является мотивирующим фактором для прихода в мастерскую. Конечно, в качестве мотиватора применяются похвала, поощрение прогресса и успехов в работе. Мотивацию поддерживают и занятия творчеством в студиях и на проектах. кого-то мотивирует зарплата, дающая возможность исполнить материальную мечту (купить смартфон, съездить на море). У кого-то мотивация скорее внутренняя: человек чувствует себя причастным к нужному серьезному делу или его мотивирует возможность узнавать что-то новое и развиваться.

Наблюдая усталость работника или потерю концентрации во время работы, специалисты переключают его на другие виды деятельности, на короткое обсуждение какой-то интересной темы, некоторые делают перерыв на производственную гимнастику.

Одна из задач поддержки – сделать трудовые и производственные процессы понятными. Для этого планы на день озвучиваются на утреннем круге. В мастерской заведующий конкретизирует задачи для каждого. Для

объяснения и постановки задач используется простой, иногда ясный язык в зависимости от потребностей работника и наглядно-действенные методы обучения. Специалисты обязательно показывают все необходимые действия, при необходимости работают с участником «рука–в–руку». Средства альтернативной дополнительной коммуникации не используем.

Все процессы разделены на отдельные операции, есть возможность учиться в своем темпе. Таким образом, формирование и развитие навыков происходит непосредственно в деятельности. Навык вырабатывается за счет постоянного повторения при сопровождении и контроле квалифицированными специалистами.

Процесс обучения и производственной адаптации выстроен поэтапно: подготовительный, учебный и поддерживающий. Это позволяет участникам адаптироваться к новым условиям, постепенно освоить технологию работы с материалом. Обучение строится по принципу от простого к сложному. Для каждого работника мастерской определяется зона ближайшего развития. Это, с одной стороны, цели, которые выстраиваются совместно с человеком с инвалидностью, с другой – создание таких условий, при которых человек с инвалидностью, будучи не способен выполнить действие в одиночку, может его выполнить при наличии некоторой поддержки со стороны.

Формальной аттестации по трудовым операциям нет. После определенного периода обучения заведующий предлагает выполнение контрольной трудовой операции полностью самостоятельно и оценивает результат. Чаще навыки оцениваются по текущей работе.

Для работника разрабатывается Индивидуальная программа сопровождения, которая помогает сконцентрироваться на особых потребностях конкретного человека, выделить зоны особого внимания и рисков, подобрать индивидуальные возможности для самореализации, выстроить возможный маршрут развития. От этапа к этапу происходит рост компетенций и самостоятельности человека с инвалидностью. Соответственно сокращается объем сопровождения, от постоянного через регулярное к периодическому.

«Карьерный рост» может заключаться как в росте профессионального мастерства, так и в изменении социального статуса. Работник начинает выполнять более сложные операции, осваивает новые инструменты и техники, изготовление более сложной продукции и изделия целиком. В результате он переходит с социальной занятости на сопровождаемую трудовую деятельность, которая становится все более самостоятельной. Изменение социального статуса, как правило, связано с новой ролью реверсивного наставника или наставника для новичков и школьников.

Еще один инструмент поддержки – это консультации и беседы по бытовым, производственным, социально-медицинским, этическим вопросам. Они помогают работникам сориентироваться в новых незнакомых ситуациях, научиться планировать свою жизнь и трудовую деятельность, минимизировать ошибки. Обычно их проводят социальный педагог, кураторы (наставники) или руководитель отдела социализации, иногда приглашаем медиков, представителей полиции, духовенства и других специалистов со стороны.

На профилактику срывов и агрессии работают арт-терапевтические занятия, телесно-двигательные практики в студиях, индивидуальная работа с психологом и психологические тренинги. Поведение сотрудника в ситуации срыва или агрессии работника зависит от вида нарушения работника, характерологических особенностей его личности, причин, которые привели к срыву, конкретной ситуации. Нет конкретных рецептов, как действовать в этом случае. Есть общее правило: говорить спокойным голосом, увести человека в тихое помещение, дать успокоиться. После этого можно разговаривать, выясняя причины произошедшего и потребности, которые человек пытался выразить через агрессию. Далее решение принимается коллегиально в зависимости от причин. Коллегиальное обсуждение помогает выработать более объективное и обоснованное решение по трудным случаям, конфликтным ситуациям и кризисным состояниям благополучателя, скоординировать действия специалистов.

Регламентация, стандартизация и автоматизация процессов

В сфере деятельности «человек–человек» невозможно регламентировать и стандартизировать все процессы, слишком велика роль человеческого фактора и индивидуальности. Жизнь всегда вносит свои коррективы.

Тем не менее в организации разработан стандартный пакет документов и локальных актов, который был актуализирован в последние три года. В него входят Положение об отделе социализации и профориентации АНО НПСПО «Благое дело», Порядок и условия предоставления социальных услуг, должностные инструкции, Инструкция о мерах пожарной безопасности, Правила внутреннего трудового распорядка, формы договоров, финансово–экономическая документация и т.п.

Из вновь появившихся регламентов: Регламент действий специалистов в области возможного негативного влияния и рисков практики, Правила внутреннего распорядка получателей социальных услуг АНО НПСПО «Благое дело» на ясном языке, Приказ «Об утверждении инструкции по оказанию первой доврачебной помощи и назначении ответственных лиц за хранение аптек первой медицинской помощи», Кодекс этики и служебного поведения работников АНО НПСПО «Благое дело».

На сегодняшний день в пособиях, методических рекомендациях, статьях и программах мастерских и студий описаны общие процессы адаптации, обучения, сопровождения, задачи и деятельность на каждом этапе. Описана процедура разработки Индивидуальной программы социально-педагогического сопровождения. Определен Порядок формирования Личного дела благополучателя и разработаны анкеты на входе при приеме работника, а также определен процесс проведения мониторинга и оценки трудового реабилитационного потенциала и компетенций благополучателя, значимых для трудовой деятельности на основе двух карт мониторинга (внутренней и по МКФ).

Для Министерства социальной политики Свердловской области разработано два варианта пакетов услуг по сопровождаемому проживанию, включающие социально-трудовые услуги и услуги по профессиональной

реабилитации. Нормативы предоставления услуг содержат описание процесса/алгоритма оказания услуг. Но на сегодняшний день изменения в Стандарт оказания услуг пока не внесены.

Стандартизованы и отражены в технологических картах технологические процессы в мастерских по изготовлению каждого изделия. В них прописаны все технологические операции и их стоимость.

Большинство алгоритмов действий по сопровождению не формализованы в документах, так как они обусловлены, в том числе, индивидуальными особенностями работника.

Чек-листы либо визуальные инструкции для участников с инвалидностью постоянно используются на квартирах сопровождаемого проживания, в мастерских – по необходимости.

Автоматизация бизнес-процессов используется при обработке заказов с маркет-плейсов, управлении складом, при учете выработки, в бухгалтерии.

Деньги, оплата и экономическая целесообразность

Работники с инвалидностью вносят ежемесячную плату за предоставление гарантированного объема услуг в соответствии с ИППСУ.

При сопровождаемой трудовой деятельности работники получают заработную плату преимущественно по трудовым договорам и по ГПХ. Оплата зависит от количества выполненных трудовых операций и их стоимости, определенных технологическими картами.

Надо понимать, что все участники, которые устраиваются на работу в мастерские, теряют социальную надбавку к пенсии по инвалидности. Это может повлечь за собой отказ от трудоустройства в мастерских, но в последнее время такие случаи редки.

Не все работники понимают ценность денег. Участникам с умеренными нарушениями или задержкой развития ценность денег объясняют ясным языком на конкретных примерах куратор-наставник либо социальный педагог на занятиях по финансовой грамотности. Если возникают вопросы по размеру оплаты труда, то необходимые разъяснения простым языком дает бухгалтерия. Особые сложности испытывают участники с выраженными интеллектуальными нарушениями. Им деньги на руки не выдаются, переводятся на карту, и тратятся на их нужды законными представителями.

Далеко не для всех основным стимулом для участия в трудовой деятельности является заработная плата. Для многих работников мастерской, по их собственному признанию, работа – это выход из изоляции, возможность найти друзей, поэтому мы создаем среду для общения. Другим стимулом является ощущение нужности и востребованности, поэтому мы включаем участников в реальный процесс производства, показываем отзывы покупателей их продукции, хвалим за вклад в общее дело, отмечаем успехи. Важный стимул – это разнообразие и насыщенность жизни, поэтому часто стимулируем участников через привлечение к социокультурным проектам, творчеству, участие в конкурсах и выставках. Другими факторами, которые могут привлечь

к работе в мастерских, являются наличие помощи на рабочем месте, структурированность процесса труда, гибкий график.

В качестве стимула неприемлемы угроза наказанием, манипулирование, нельзя насильно заставлять работать. Целесообразнее использовать метод убеждения, подбадривать, показывать положительные перспективы.

Финансовые модели мастерских

Сегодня мастерские стараются использовать максимальное количество инструментов финансирования. Мы ищем и принимаем корпоративные заказы, наладили контакты с маркет-плейсами и там продаем продукцию мастерских, участвуем в ярмарках. У организации есть свой интернет-магазин в кооперации с другими социально ориентированными НКО, поэтому принимаем заказы и от физических лиц. Регулярно участвуем в грантовых конкурсах различных российских фондов. Был опыт изготовления благотворительной продукции для беженцев, малоимущих семей и социальных учреждений в рамках грантовых проектов. Периодически проводим платные мастер-классы по ремесленным технологиям и декоративно-прикладному творчеству. На краудфандинге организация собирает средства под конкретные потребности мастерских: ремонт вышедшего из строя оборудования, мелкий ремонт помещений, приобретение материалов и инструментов. Периодически получаем субсидии и регулярно компенсацию за оказание социальных услуг от Министерства социальной политики Свердловской области.

Наиболее устойчиво и стабильно работают такие инструменты как маркет-плейсы и компенсация за оказание социальных услуг. Остальные форматы работают ситуативно, некоторые сезонно. Но именно использование комплекса инструментов создает большую гибкость и работает в целом на устойчивость модели.

Уже 2 года мастерские успешно сотрудничают с крупными компаниями по возмещению затрат на создание и поддержание рабочих мест для людей с инвалидностью. Договор на год обеспечивает стабильное получение финансовых средств в данный период.

Баланс социальной и предпринимательской логики

Иногда экономические интересы могут входить в противоречие с социальной направленностью мастерских. Например, мастерская получает срочный крупный заказ. С точки зрения бизнес-процессов не хочется терять доход и заказчика. С другой стороны, мы понимаем, что это большая нагрузка на работников с инвалидностью, которая не всегда посильна и может привести к ухудшению эмоционального либо физического состояния. Решения могут быть разными: либо руководство согласует с заказчиком менее жесткие сроки исполнения, либо нормотипичные участники инклюзивной команды берут на себя большую часть нагрузки, либо в крайнем случае отказываемся от заказа.

Со временем стало очевидно, что производство в мастерской выполняет особую роль, отличную от обычного бизнеса. Вопрос экономики оказался

самым сложным для объяснения внешним партнерам. Полная самокупаемость не является экономической целью мастерских.

Производство выполняет три функции:

– мотивационная – наличие реального заказчика повышает вовлеченность участников;

– социальная – формируется роль работника и ответственность за результат;

– компенсирующая – часть расходов на сопровождение покрывается за счет продукции.

Попытка перевести мастерскую в формат обычного коммерческого производства приводит к вытеснению участников с более выраженными ограничениями, а отказ от экономической составляющей лишает труд смысла. Поэтому устойчивость достигается только при балансе социальной и экономической логики.

Социальная занятость помимо участия в труде в мастерской

Наша организация работает на основе триального метода – соединения обучения, труда и творчества для социализации и самореализации участников. Используя три основных способности человека – мыслить, чувствовать и создавать – мы включаем наших благополучателей в жизнь сообщества через обучение, творчество и труд. Поэтому помимо участия в труде в мастерской для работников мастерских организованы занятия разными видами искусства в творческих студиях с целью мотивации и активизации жизненных сил. Это студии инклюзивного танца и ритмики, театральная студия, музыкальные занятия и игра в ансамбле, занятия живописью и арт-терапия. Ежегодно летом проходит инклюзивная театральная лаборатория в сотрудничестве с профессионалами сферы искусства. Занятия в студиях доступны не только для участников социальной занятости, но и для работников, находящихся на сопровождаемой трудовой деятельности.

Также мы привлекаем благополучателей к активному участию в инклюзивных мероприятиях и фестивалях, включая подготовку мероприятий и репетиции конкурсных номеров, организуем выезды на экскурсии, в театры, цирк, на концерты, в походы. Периодически при наличии специалистов или сотрудничестве с другими организациями проводятся занятия по адаптивной физкультуре, айкидо или другие спортивные занятия.

Еще один вид социальной занятости в течение дня – занятия с социальным педагогом. Это может быть занятие для группы участников, (например, по безопасному поведению, способах защиты от мошенников) либо индивидуальные занятия по потребностям благополучателей (например, обучение счету, чтению). По потребности и запросу проходят беседы, тренинги или занятия с психологом.

За один день социальной занятости помимо работы в мастерской участник может посетить до 3-х занятий в студиях или со специалистом в зависимости от расписания и собственного выбора.

Виды деятельности для инвалидов, участие в труде в мастерских для которых затруднительно даже с помощью других лиц

Мастерские «Благого дела» в данный момент посещают 4 человека, для которых участие в трудовом процессе затруднительно даже с помощью других лиц. Двух участников специалисты знают еще со школы, им 16 и 17 лет. Они раньше посещали занятия студий семейного клуба. Остальные – взрослые (23 и 43 года). Таких участников мы определяем методом наблюдения на предварительном собеседовании, уточняем свои наблюдения при первичной социально-трудовой диагностике, при заполнении опросника МКФ.

За участниками закреплён индивидуальный тьютор. График посещения выбирается щадящий, чаще 1–2 раза в неделю по полдня. У каждого – своё расписание. При выборе деятельности для таких участников мы руководствуемся их возрастом, посильностью задач, проявляемым интересом или согласием на деятельность, характером нарушения, разнообразием предложений для лучшего выявления возможностей. Что касается подростков, то первоначальная основная задача – включить их в сообщество, постепенно приучать к трудовому ритму, развивать моторные и сенсорные навыки через простые виды труда и творческие занятия. Они занимаются декоративно-прикладным творчеством, музыкой и ритмикой, выполняют отдельные упражнения из нейрогимнастики, поливают цветы. В мастерских эти участники с помощью тьютора знакомятся с разными материалами, осваивают простые действия с глиной или шерстью.

Взрослые участники постепенно включаются в работу мастерской, но сначала без производственных задач. Для них существуют дополнительные перерывы, прогулки, разъяснения, дополнительная психологическая поддержка для снятия тревожности. Неприемлемо устанавливать для таких участников заведомо невыполнимые требования и изолировать их от других, так как это не способствует социализации. И бесперспективно останавливаться на уровне кружковой работы со взрослыми людьми, это лишает их перспектив личностного роста. Также неприемлемо проявление неуважения к таким участникам.

Отношения с семьями

Еще одной заинтересованной стороной в работе мастерских являются родители и законные представители участников с инвалидностью. Отношения с ними у организации складывались по-разному.

Сегодня в мастерских и на квартирах сопровождаемого проживания «Благого дела» работает несколько родителей. Одна мама уже много лет руководит мастерской фетра и шерсти. Трое родителей сопровождают участников в квартирах и мастерских. Они безусловно вносят большой вклад в работу организации, разделяют ее цели, участвуют в социокультурных мероприятиях и в обучающих семинарах. Но таких родителей очень мало. Большинство родителей участников с инвалидностью пока являются скорее дополнительной целевой группой, которая требует отдельного внимания.

Более тесно складывается сотрудничество с родителями детей и подростков с инвалидностью, которые посещают мероприятия семейного клуба. Они проявляют больше заинтересованности в работе организации, высказывают свои предложения, мнения, участвуют в совместных мероприятиях, спектаклях, инклюзивных лабораториях. В семейном клубе родители могут в приятной обстановке и с пользой провести время: отдохнуть, встретиться со старыми друзьями, найти новых, обменяться опытом воспитания, послушать лекции специалистов, вместе придумать и создать что-то интересное. Родители и дети совместно создают спектакли в театральной мастерской «Балаганчик», посещают занятия детской декоративно-прикладной мастерской «Я сумею», участвуют в занятиях социально-бытовой мастерской. Благодаря этому они лучше узнают своих детей, учатся больше им доверять. Занятия меняют их взгляд на ребенка и взаимодействие с ребенком в семье. Большой помощью родителям стала организация летней занятости детей.

Основные ожидания родителей связаны с расширением круга контактов ребенка и семьи, ростом самостоятельности ребенка и его интеграцией в общество.

Зачастую родители смотрят на ситуацию только через призму ребенка и не фиксируют собственные изменения. Они не привыкли думать о себе, поэтому при опросах чаще упоминают внешние ресурсы, которые они обрели с приходом в организацию, например, профессиональную помощь специалистов в конкретных вопросах, организацию праздников, расширение сферы совместного досуга семьи. Остальные изменения, которые родители отмечают в интервью и анкетах, связаны с навыками и поведением детей:

- улучшение коммуникативных навыков, повышение мотивации к участию в совместной продуктивной деятельности и общению;
- развитие социально-бытовых навыков и возросшую самостоятельность в быту;
- ускорение процесса адаптации на новом месте в результате созданной принимающей доброжелательной атмосферы, повышение уверенности в себе;
- переход из школы на социальную занятость в мастерские и перспективы на будущее;
- улучшение навыков моторики и когнитивных умений (навыки чтения, рассказа).

Самим родителям, согласно опросам, требуется чуть больше эмоциональной и психологической поддержки. Есть запрос на консультирование и творческие мастер-классы для поддержания ресурсности.

С родителями взрослых работников мастерских мы тоже находимся в контакте. Чаще это контакты по организационным и медицинским вопросам либо взаимодействие по нестандартным ситуациям. Родители взрослых работников рады, что их дети заняты полезным делом в течение дня. Но они гораздо менее активны, уже «отпустили» своих детей и больше занимаются своей собственной жизнью, в остальных вопросах полагаясь на специалистов «Благого дела». В этом есть и положительный момент, так как у родителей

появляется время на себя, возможность устроиться на работу. Но о поддержке организации с их стороны в данном случае речи не идет.

Иногда в отношениях с родителями наших участников могут возникать напряженные моменты. Например, конфликт интересов возникает при нежелании родителей работника оформить ему инвалидность, несмотря на явно имеющиеся признаки дезадаптивного поведения и аутистического расстройства. Некоторым родителям страшно признать, что у ребенка есть нарушения. В то же время мастерские это ограничивает в возможностях оказания услуг такому человеку и в его трудоустройстве на квотируемое рабочее место. Другим камнем преткновения в отношениях с родителями могут стать вопросы оплаты. Раньше все услуги и условия предоставлялись бесплатно, но сейчас введена ежемесячная плата за предоставление гарантированного объема услуг в месяц для каждого участника в соответствии с ИППСУ. Некоторые родители оказались не готовы платить за услуги. Иногда у родных встречаются завышенные ожидания в отношении быстрых кардинальных изменений состояния их родственника с инвалидностью либо в отношении высокой заработной платы, которую он будет получать.

В сфере ответственности родителей остаются вопросы здоровья. В мастерских специалисты имеют право только оказать первую доврачебную помощь в рамках регламента, вызвать врача и оповестить родителей.

Исключением являются только участники, пришедшие из стационарных учреждений. Им с решением медицинских вопросов помогает специалист. Предоставление необходимых документов при приеме в мастерские также входит в зону ответственности родителей.

Что касается обучения, сопровождения, производства, эти вопросы находятся в компетенции сотрудников.

Результаты и эффекты

Чтобы оценивать результаты, мы отказались от критерия «освоил профессию» и используем другой показатель – степень самостоятельного участия в деятельности.

Участник проходит несколько этапов:

- мотивация, адаптация и включение в среду;
- освоение отдельных операций;
- участие в производственной цепочке;
- частичная самостоятельность;
- сопровождаемая трудовая деятельность с различной степенью сопровождения;
- трудовая деятельность без сопровождения;
- для части участников – выход на внешний рынок труда.

Ключевым показателем является не скорость перехода, а уменьшение объема поддержки при сохранении стабильности участия.

Результативность деятельности с точки зрения миссии определяется, прежде всего, по положительным изменениям, происходящим в жизни самого работника с инвалидностью.

Для оценки происходящих изменений и отслеживания результатов ежегодно проводится мониторинг профессионально-предметных и социально-личностных компетенций благополучателей, работающих в мастерских, а также развития навыков самостоятельности благополучателей АНО НПСПО «Благое дело», находящихся на сопровождаемом проживании. Результаты мониторинга фиксируются в картах мониторинга двух видов.

«Карта мониторинга и оценки трудового реабилитационного потенциала и компетенций клиентов, значимых для трудовой деятельности» разработана в АНО НПСПО «Благое дело» на основе компетентного подхода в сотрудничестве с УрГПУ. В карте мониторинга оцениваются физические и психологические факторы, значимые для трудовой деятельности, некоторые аспекты социально-средовой ориентации, социальное и трудовое поведение, особенности когнитивной сферы и коммуникации, умения и навыки работы с материалом, инструментом, оборудованием. Балльная система и шкала оценки позволяют оценить степень выраженности выбранных параметров оценки и включает следующие уровни: высокий, достаточный, удовлетворительный, низкий. Заключение содержит вывод об уровне профессионально-предметных и социально-личностных компетенций, комментариев касательно произошедших изменений, краткие рекомендации специалистов по дальнейшему сопровождению.

Наряду с картой внутреннего мониторинга мы используем опросник «Оценка нарушений автономии инвалида в части самостоятельного выполнения трудовой деятельности», рекомендованный Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации. Опросник включает вопросы по отдельным разделам Международной классификации функционирования, ограничений жизнедеятельности и здоровья (МКФ) и оценочные листы с количественной системой оценки. На его основе определяется степень выраженности нарушения автономии человека с инвалидностью и соответствующий вид и объем сопровождения. Согласно данным карт мониторинга дополняются индивидуальные программы сопровождения, корректируются рекомендации по поддержке участников.

Чтобы уточнить потребности участников, выявить новые запросы, степень удовлетворенности и значимые для них результаты, мы проводим опросы, анкетирование и интервью самих участников и их родителей.

Анализ карт мониторинга и результатов анкетирования показывает следующие изменения у участников:

- улучшилась адаптивность и повысились социально-личностные компетенции, повысились уверенность и ответственность;
- расширился круг общения и социального опыта, улучшились коммуникативные навыки участников;
- работники с инвалидностью освоили или улучшили профессиональные навыки в простых видах труда, прошли обучение на рабочем месте, научились либо отдельным операциям, либо выполнению изделия в целом. Некоторые участники обучились на курсах службы занятости/в колледже;

– участники получили место социальной занятости либо рабочее место, могут работать в защищенных условиях с необходимой поддержкой специалистов, многие получают вознаграждение за свой труд;

– участники приобрели новые социальные роли и повысили свою значимость и социальный статус;

– участники повысили уровень развития навыков самостоятельности и стали более автономны в повседневной жизни, выполняют часть домашних обязанностей, некоторые пользуются общественным транспортом, посещают учреждения культуры;

– многие реализовали возможности для развития способностей, творческого самовыражения, расширили свои возможности для культурного досуга и участия в культурной жизни общества. Они активно занимаются в студиях, участвуют в театральных постановках и фестивалях, ездят на гастроли.

Таким образом, работники мастерских становятся полноправными членами общества, сохраняя при этом возможность индивидуального пути развития и участия.

При подготовке к процедуре верификации стали восстанавливать и вести статистику занятых за весь период существования организации.

За весь период существования организации 131 благополучатель старше 18 лет прошел профориентацию в мастерских, 146 – обучение на рабочем месте, 16 – обучение на курсах службы занятости или повышение квалификации в образовательных организациях, 11 – прошли стажировку на предприятиях региона. За весь период существования организации 159 благополучателям было предоставлено место занятости (социальной занятости либо сопровождаемой трудовой деятельностью). 45 благополучателей вышли на открытый рынок труда либо получили опыт работы на открытом рынке труда.

Если посмотреть на весь списочный состав за время существования организации, то доля благополучателей, не имевших трудового и профессионального опыта до прихода в организацию, составляет 81%, т.е. все они приобрели трудовой опыт и навыки только после прихода в «Благое дело».

Опыт мастерских показывает, что основной барьер занятости людей с ментальной инвалидностью связан не столько с отсутствием навыков, сколько с отсутствием переходной среды между обучением и рынком труда. Мастерская выполняет функцию такой среды: человек получает возможность сформировать идентичность работника до попадания в конкурентную среду.

Таким образом, мастерские являются необходимым элементом социальной инфраструктуры и вариантом для выбора трудоустройства. Без такой ступени большинство людей с ментальной инвалидностью либо остаются в системе ухода, либо не удерживаются на рабочем месте. В этом и заключается социальная функция мастерских.

Сотрудники мастерских без инвалидности приобретают новые знания и компетенции в смежных профессиях, в ремесленных технологиях, развивают личностные качества. Хотя надо признать, что работы становится все больше, уровень и количество задач постоянно растут.

Кроме того, для нас важны изменения, происходящие в окружающем сообществе. Благодаря деятельности мастерских «Благого дела» улучшается доступность среды в поселке. Муниципалитет получает дополнительные рабочие места и полезную продукцию для местного сообщества. Через проектную деятельность привлекаются инвестиции в регион для реализации социально значимых проектов, малоимущие семьи и социальные учреждения получают нужную бытовую продукцию на благотворительной основе.

Привлечение других групп населения к мероприятиям и проектам организации повышает осведомленность населения о людях с инвалидностью и их правах, снимает барьеры отношений, способствует развитию толерантности и принятию людей с инвалидностью как полноправных членов общества.

Совместные творческие проекты оживляют культурную жизнь муниципалитета и региона, способствуют возникновению новых форм инклюзивной культуры и искусства.

Изменения в социуме сложнее измерять. Обычно они фиксируются в отзывах участников конкретных проектов, в статистике по проектам.

Говоря о результативности мастерских, нельзя обойти экономическую составляющую. Так как всем НКО приходится существовать в режиме постоянного дефицита финансов, поступления от продажи продукции играют для них существенную, хоть и не первостепенную роль. Такие показатели, как выработка продукции, количество проданных товаров, наличие крупных заказов, налаженные связи с маркет-плейсами имеют важное значение для организации. Поэтому отслеживаются итоги продаж, количество выпущенной и проданной продукции, определяется топ–5 самых продаваемых товаров. Плохо продаваемые позиции снимаются с продажи, номенклатура регулярно обновляется.

Не всегда и не все из этих показателей так же важны и осознаются участниками мастерских. Их значимость скорее понимают работники, находящиеся на сдельной оплате труда и работающие по трудовому договору. Участники, находящиеся на социальной занятости и участвующие в производстве, ценят саму возможность чем-то заниматься в течение дня, общаться, получать новые впечатления.

Сложности, ошибки и ограничения

Опыт первых 5 лет существования мастерских показал, что не имеет смысла производить продукцию «в стол» с надеждой потом ее кому-то продать. Нельзя работать только по принципу, «делаю, что могу». Надо учитывать, какая продукция и кем востребована или может пользоваться спросом при ее целенаправленном продвижении, потом искать варианты адаптации производственных процессов под возможности работников с инвалидностью.

Нельзя рассчитывать только на одного мастера-художника, так как с его уходом приходится полностью менять весь ассортимент мастерской. В мастерской должен быть базовый востребованный ассортимент и базовая технология, которые могут быстро освоить и участники, и новые сотрудники.

Остальное можно творчески надстраивать на эту базу и по необходимости гибко менять.

За 20 лет полностью изменилась система поиска финансирования благодаря учету ошибок и появлению новых инструментов и возможностей в обществе. Стало понятно, что нельзя рассчитывать только на один инструмент поиска финансирования, например, на одного крупного спонсора или только на грантовую поддержку. Надо выстраивать грамотную гибкую систему фандрайзинга, чтобы иметь несколько точек опоры.

Какие-то решения и документы приходится пересматривать в текущем режиме, пробуя варианты или ориентируясь на актуальную ситуацию: график работы, карты мониторинга, нормы выработки и пр.

Бывают ситуации, когда мастерские ограничены в своем влиянии. К сожалению, если человек с инвалидностью признан недееспособным, и законные представители вопреки его желанию принимают решение не посещать «Благое дело», не желая оплачивать услуги в соответствии с ИППСУ или терять социальную доплату к пенсии человека с инвалидностью из семейного бюджета, то не всегда удастся убедить их в обратном. Препятствующим фактором для занятости в мастерских являются тяжелые физические либо интеллектуальные нарушения, в результате которых человек нуждается в уходе, не может обслуживать и не осознает себя. Для таких людей у нас не созданы условия и нет специалистов.

В нашей модели определенно есть свои риски. Во-первых, это выгорание и уход сразу нескольких сотрудников на фоне недостатка необходимых кадровых ресурсов в регионе реализации практики. Во-вторых, отсутствие гарантированных финансовых ресурсов у организации. Если сойдутся в одной точке проигрыш в нескольких грантовых конкурсах, падение спроса на продукцию мастерских и «усталость» доноров, в том числе на краудфандинге, то ситуация будет очень сложной.

Как показывает практика, всегда есть риски, связанные с возможными негативными изменениями в жизни благополучателей. Для их предотвращения необходима профилактическая работа и оперативное реагирование на ситуацию.

Риски негативных изменений и меры их минимизации

| Риски негативных изменений | Какие меры позволяют минимизировать риски? |
|--|--|
| Неизбежная возможность ухудшения психического или физического здоровья благополучателя, связанная с его особым статусом. | Профилактическая работа с благополучателями: ежедневное наблюдение за состоянием здоровья, отслеживание прохождения диспансеризации, обучение благополучателей своевременному обращению за медицинской помощью. Обращение специалистов за консультациями к психиатру и терапевту. Инструкция для специалистов, регламентирующая их действия в ситуации критического ухудшения здоровья благополучателя (см. Регламенты). |
| Сложное прохождение личностных или возрастных кризисов, связанное | Сопровождение благополучателя в кризисной ситуации, индивидуальная помощь со стороны |

| | |
|--|---|
| с индивидуальными психическими и интеллектуальными особенностями личности благополучателя | психолога. Обсуждение ситуации на коллегии и выработка возможных решений и стратегий поведения специалистов. |
| Расширение круга контактов и возникновение вследствие этого симпатий–антипатий с быстрым переходом к интимно–личностным отношениям без достаточного опыта общения с противоположным полом. | Профилактическая просветительская и тренинговая работа. |
| Расширение поля для ошибок при обретении благополучателем самостоятельности и выходе из изолированного, постоянно контролируемого пространства, например, столкновение с мошенническими действиями незнакомых людей, приобретение вредных привычек | Занятия по безопасному поведению, способах защиты от мошенников, приглашение специалистов МЧС, МВД, медиков, участковых уполномоченных для проведения бесед и практических занятий, использование игровых методов для обсуждения типичных ситуаций мошенничества. Если негативная ситуация уже произошла, то проводится ее разбор с благополучателем, оказывается психологическая поддержка. |
| Нерациональное распоряжение собственными деньгами при частично автономном проживании | Занятия по финансовой грамотности и регулярные консультации специалистов по вопросам расходования и накопления средств. |
| Риск принятия специалистом неверного решения с негативными последствиями для благополучателя | Минимизирует риск коллегиальная работа, в том числе по разработке индивидуальной программы сопровождения. С каждым благополучателем работают несколько специалистов разного профиля. Коллегиальное обсуждение помогает выработать более объективное и обоснованное решение по трудным случаям, конфликтным ситуациям и кризисным состояниям благополучателя, скоординировать действия специалистов. |

Что важно для устойчивости мастерских в будущем?

Для поддержания устойчивости мастерских важно выстраивать партнерства с бизнесом. Наша организация работает в этом направлении, но пока это чаще разовые мероприятия.

Одним из важных вопросов является продвижение продукции. У нашей продукции есть свой отличительный знак в виде Ангела Единой Надежды, связанного с историей организации. Его мы размещаем на ярлычках для упаковки товаров. Это индивидуализирует наши изделия, повышает узнаваемость мастерских.

Хорошо себя зарекомендовали коллаборации с художниками и дизайнерами. В 2020 г. в сотрудничестве с профессиональным художником Н. Хохоновой из Екатеринбурга и ИКЦ г. Первоуральска мастерские подготовили инклюзивную выставку «От модерна к русскому авангарду». В результате работы были придуманы арт-объекты, которые могут полноценно воспринять люди, имеющие особенности слухового и зрительного восприятия, сложности

двигательного или ментального характера. За месяц выставку посетили 2670 человек.

У мастерских есть опыт работы с профессиональными дизайнерами и студентами архитектурной академии, которые разрабатывали дизайн продукции для каждой мастерской, ориентируясь на возможности участников и современный стиль исполнения. Мы думаем, что это перспективное направление для развития и совершенствования продукта.

Периодически возникают коллаборации между разными мастерскими внутри организации либо с мастерскими из других городов по изготовлению изделий. Как правило, одна мастерская производит заготовку, другая доводит ее до конечного результата. Например, мастерская в Екатеринбурге делает заготовки брошей и значков, наши работники занимаются росписью и оформлением.

Для презентации своей продукции мы часто используем ярмарки. Это хорошее пространство для новых контактов, обмена опытом, возникновения совместных проектов. Нэтворкинг и профессиональные ярмарки тоже могут перспективны для обеспечения устойчивости сбыта продукции.

Кадры и роли

С точки зрения кадрового состава для устойчивости в будущем мастерской нужны сотрудники, обладающие междисциплинарными компетенциями, способные совмещать различные роли в мастерской. В дефиците специалисты, обладающие компетенциями в нескольких областях, например, мастера–ремесленники, готовые работать с людьми с особенностями развития и обладающие педагогическими способностями для этой работы, либо социальные педагоги, умеющие работать руками и знающие особенности нашей категории работников.

А также необходим персонал, работающий на все мастерские и занимающийся маркетингом, продвижением и сбытом: менеджер по продажам, менеджер склада, дизайнер и пр. Но сложно найти менеджеров, готовых работать за небольшую плату или дизайнера, который может адаптировать дизайн продукции к возможностям работников с инвалидностью.

В первые годы работы организации часто вызывали затруднения юридические вопросы. Сейчас команда чувствует себя более уверенно. При необходимости обращаемся за консультацией к юристам, специализирующимся на работе НКО. Сопровождение трудовых отношений команда осуществляет самостоятельно.

Обучение и методические продукты

Так как специалисты, имеющие междисциплинарные компетенции, в дефиците, мы проводим дообучение сотрудников на рабочем месте. Новые специалисты проходят обучение на семинарах и курсах повышения квалификации, которые АНО «Благое дело» организует для внешних слушателей либо в рамках внутрикорпоративного обучения (1 раз в 2–3 года). Периодически проводятся метод.дни или метод.часы. Профильное повышение

квалификации отдельных специалистов в сторонних образовательных организациях организуется по возможности или по запросу.

АНО «Благое дело» разрабатывает и выпускает собственные методические материалы, иногда в сотрудничестве с преподавателями УрГПУ. Организация занятости в мастерских описана в практико-ориентированном методическом пособии «Организация социальной и трудовой занятости в мастерских для людей с инвалидностью» и в Главе 2 научно-методического пособия «Социополис» как инклюзивная модель организации жизнеустройства людей с инвалидностью». 3 методических пособия посвящены использованию искусства в социальной занятости: «Инклюзивный коллектив. От реабилитации к искусству», «Инклюзивное искусство. Выпуск 1. Хореография» и «Изобразительное искусство как средство социальной инклюзии людей с ментальной инвалидностью». Также вопросы социально-педагогического сопровождения, трудовой занятости и социокультурной инклюзии освещались в статьях сотрудников, опубликованных в научных сборниках и журналах. Разработано Методическое описание индивидуальной программы социально-педагогического сопровождения молодых людей и взрослых с особенностями развития и для детей с особенностями развития.

Индивидуальная программа социально-педагогического сопровождения содержит раздел с рекомендациями по поддержке в трудовой сфере, в обучении, в творчестве и досуге, в коммуникации. Работая по программе, мы не воспитываем взрослых людей, а опираясь на историю жизни и личностные особенности благополучателя, вместе с ним выработываем индивидуальный маршрут личностного роста и профессионального становления, предлагаем новые возможности или альтернативы, поддерживаем человека на его пути.

Спорные и открытые вопросы

В работе мастерских есть целый ряд вопросов, которые до сих пор вызывают жаркие дискуссии в профессиональном сообществе: Должна ли мастерская готовить к открытому рынку труда? Как не застрять в «вечной занятости»? Что считать «настоящей работой»?

С нашей точки зрения подготовка к открытому рынку труда не является основной задачей мастерских. Стоит рассматривать ее в качестве дополнительной возможности. Дело в том, что на открытом рынке труда может не оказаться вакансий по профилю мастерской, в которой обучался человек с инвалидностью. Имеющиеся вакансии могут не соответствовать способностям и склонностям работника с инвалидностью. В этом случае трудоустройство в мастерской для него хороший шанс для выстраивания своего профессионального пути. Также надо понимать, что всегда будет группа участников, которые могут находиться только на социальной занятости и не смогут полноценно участвовать в производственном процессе.

Чтобы самой мастерской не застрять в «вечной социальной занятости», необходимо искать варианты включения участников в производственный цикл. «Настоящей» работой следует считать ту, которая направлена на производство конечного продукта, имеющего своего потребителя или заказчика. Требования

к качеству и срокам исполнения формируются заказчиком и ожиданиями потребителей. Но инклюзивная команда должна распределить обязанности таким образом, чтобы была возможность доработки изделия другими членами команды, если кто-то из участников не справляется с качеством или темпом.

Если за участника практически все делает специалист, то это может рассматриваться как поддерживающие абилитационные мероприятия (развитие сенсорных и моторных навыков, включение в коллектив с социальными целями, терапия посредством ремесла), но не работа. В этом случае выход – это социальная занятость.

Где проходит граница между защитой и развитием? Мы считаем, что защита в первую очередь связана с социальным обеспечением, созданием защищенных условий, доступной среды, помощью в решении социальных проблем. Развитие предполагает процесс формирования личности, раскрытия ее потенциала и включает получение и усвоение знаний, приобретение умений и навыков, совершенствование личностных качеств. Оно происходит только в процессе включения личности в деятельность и будет более эффективным, если стимулировать ее активность и самостоятельность.

В целом, технология работы инклюзивных мастерских уже сложилась и понятна. Важно осознать, что положительные изменения и эффекты возникают не в результате точечного открытия отдельных мастерских, а в результате целой системы развития и взаимоподдержки.

Для более успешного тиражирования и развития системы необходимо уделить больше внимания проработке финансовой составляющей, подготовке кадров, доработке законодательной базы и стандартов оказания услуг на уровне федерации. Это требует объединения усилий профессионального сообщества мастерских разных регионов.

На уровне Свердловской области необходимо принятие обновленного стандарта социально-трудовых услуг, которые соответствуют современным реалиям и реальной работе специалистов, а также соотнесение тарифов на социальные услуги с тарифами других регионов. Непонятна ситуация, когда стоимость одних и тех же услуг в разных регионах страны отличаются на порядок и больше.

Любые изменения требуют времени. Истории успеха наших работников с инвалидностью лучше всего отражают те положительные изменения, которые произошли в их жизни после прихода в мастерские. Вот некоторые из них.

Евгения и Дмитрий. У них схожая судьба: детство – в детском доме, взрослая жизнь – в одном из ПНИ на западе Свердловской области. В 2020 году Женя и Дима впервые оказались в «Благом деле», став участниками программы сопровождаемого проживания, и вскоре покинули свой ПНИ навсегда. Постепенно начали пробовать себя в мастерских. Евгения смогла проявить свои художественные способности в сувенирной мастерской. У Дмитрия прекрасно получается делать витражи и работать с деревом. Сегодня они работают уже на трудовом договоре, взяли в ипотеку квартиру в поселке, живут практически самостоятельно, поженились и даже завели домашних животных.

Василий после коррекционной школы закончил профессиональное училище по специальности швейное дело, но не смог устроиться на работу у себя в поселке. Когда он пришел в мастерские «Благого дела» швейная мастерская приобрела не только ключевого работника, но и человека, заряжающего других хорошим настроением. Василий живет со своей девушкой, самостоятельно ведет хозяйство, делает ремонт в квартире, поэтому дополнительно устроился еще и на открытом рынке труда курьером. Он любит помогать людям, поэтому активно включился в волонтерскую деятельность отряда «Волонтеры культуры».

Андрей с 18 лет посещает «Благое дело». В мастерской шерсти и фетра Андрей прошел долгий путь от изготовления простейших заготовок для сувенирной продукции до валяния тапочек, а сейчас почти освоил сложный процесс выкладки полотна. Это человек, причастный абсолютно ко всем процессам, начиная от помощи в передвижении мебели и заканчивая занятиями в творческих студиях. Как говорится, «в каждом горшочке крышечка». Сопровождаемое проживание тоже не прошло мимо него, поэтому сегодня он настоящий помощник в доме.

Николай работает в деревообрабатывающей мастерской уже долгое время. Когда он пришел в мастерскую, это был очень неуверенный в себе, нерешительный и мало что умеющий молодой человек. Сегодня Николай является бригадиром шлифовочного цеха, получает заработную плату за свой труд. Качество его изделий оценивают очень высоко как специалисты, так и заказчики. Он может контролировать работу других, выступая в роли умелого наставника для вновь пришедших работников и школьников на профориентации. Николай танцует в студии «Виват», самостоятельно записался в культурный центр г. Новоуральска, чтобы научиться играть на балалайке. Чтобы поддерживать физическую форму, регулярно посещает тренажерный зал.

Наш опыт не претендует на полноту и исключительность, но показывает, в каком направлении можно двигаться, чтобы в любой территории каждый человек с инвалидностью был по-настоящему принят, жил полноценной жизнью, мог реализовать себя.

Федорова Татьяна Анатольевна
председатель Иркутской областной общественной организации
инвалидов детства «Надежда»
г. Иркутск

«НАДЕЖДА»: ПУТЬ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ЖИЗНИ
Иркутская областная общественная организация инвалидов детства
«Надежда» (ИОООИД «Надежда»)

Миссия и причины создания мастерских

Миссия

Обеспечить людям с умственной отсталостью и иными нарушениями развития равные с другими гражданами возможности участия во всех сферах жизни – через социальную, трудовую и бытовую реабилитацию.

Причины создания мастерских

История «Надежды» началась в 2008 году, когда несколько родителей ребят с ОВЗ решили объединиться и создать для своих ребят такую среду, в которой они смогут учиться, развиваться, трудиться, а сами родители получили бы возможность не сидеть с ребенком дома в ожидании пенсии, а жить полноценной жизнью.

К этому времени уже были попытки, не всегда, к сожалению, успешные, посещать специальные учебные заведения, но все это – до определенного возраста. И вот встал вопрос: что делать дальше? В Иркутске ничего подобного для взрослых людей с ментальными нарушениями не было, не считая ПНИ (которые даже не рассматривались).

Тщательно изучив опыт подобных организаций, в том числе и международный, стало ясно, что нужно прививать ребятам навыки самообслуживания, дать возможность стать полезными, самореализоваться. А для этого был выбран формат специализированных мастерских.

В самом начале, не имея собственного помещения, мы арендовали абсолютно не приспособленные, зачастую не благоустроенные здания, в которых приходилось носить воду, заготавливать дрова и топить печи. Мы сами стали мастерами и педагогами, все делали вместе с нашими подопечными, одновременно показывая им необходимость трудиться. И сразу же поняли, что направление, выбранное нами, – верное: у ребят с интеллектуальными и психическими нарушениями особенное отношение к труду, тем более к коллективному. Они охотно обучаются новому, с интересом выполняют порученное дело, охотно приходят на помощь и с гордостью показывают результаты. Поэтому основой «Надежды» стал комплекс специализированных мастерских – не кружки и терапия, а именно возможность заниматься общественно полезным трудом, обучаться и развиваться в едином пространстве.

Наше настоящее

Сегодня «Надежда» находится в просторном, обустроенном здании собственного строительства с прилегающим участком, на котором есть огород,

сад, спортивная площадка и беседка. Работают специализированные мастерские: ткацкое, деревообрабатывающее, швейное, полиграфическое, свечное и валяльное производства, где около двух десятков взрослых разных возрастов с различными заболеваниями создают уникальные изделия, проходят обучение, участвуют в постановках спектаклей и музыкальных номеров, посещают культурные мероприятия – ведут насыщенную полноценную жизнь.

Мастерские работают с понедельника по пятницу с 8:00 до 17:00; режим организован в ритме учебно-трудового года (сентябрь – июнь) и предусматривает ежедневную социально-трудовую занятость – как группового, так и индивидуального формата.

Наши подопечные – люди от 17 лет и старше с различными особенностями развития, включая умеренную и глубокую умственную отсталость, синдром Дауна, аутизм, а также иные психические и интеллектуальные нарушения.

Организация создает разнообразные рабочие места, учитывая особенности и возможности каждого. Нами организованы:

- 2 рабочих места для мам, имеющих детей с инвалидностью,
- 2 рабочих места для инвалидов по надомной работе,
- 29 специализированных рабочих мест для ребят с 1–2 группой инвалидности (1–3 степень ограничения).

В настоящее время в центре ежедневно работает 18 ребят, еще 4 участника следуют индивидуальным программам на неполной рабочей неделе.

Особая гордость «Надежды» – 7 подопечных, которые после адаптации вышли на открытый рынок труда. Это доказывает, что при правильной поддержке люди с особенностями развития могут быть полноценными участниками трудовой жизни.

Мастерские «Надежда» – это особый мир: здесь наши подопечные не только работают, но и проходят социализацию. Мы учим, чтобы ребята выполняли свою работу осознанно. Опыт показывает, что приобретенные навыки у людей с ментальными нарушениями теряются очень быстро, поэтому только постоянная работа позволяет развиваться и идти вперед. В каждой мастерской разработаны методы пошагового освоения и изготовления изделий. Мастер и ребята многократно повторяют пройденное, что позволяет достичь желаемого результата и хорошего качества изделий.

Мастерские объединяют:

- трудовую реабилитацию (производство, освоение профессий);
- адаптацию (общение, участие в мероприятиях, досуг);
- бытовую ориентацию (навыки самообслуживания);
- образовательную деятельность (изучение общеобразовательных предметов, освоение расчетных операций, обучение правилам поведения в обществе).

Деревообрабатывающая мастерская

В деревообрабатывающей мастерской создано 7 рабочих мест – каждый подопечный работает за своим верстаком. Ребята изготавливают игрушки, вешалки и другие изделия из экологически чистых материалов – дерева, корней.

Ткацкая мастерская

В ткацкой мастерской создано 5 рабочих мест. Ребята ткут замечательные дорожки и плетут коврики, которые пользуются большим спросом. Для изготовления изделий мы принимаем большое количество старой одежды и отходов швейных мастерских. Материал сортируем, стираем, утюжим, изготавливаем уток и ткем дорожки. Таким образом, мы даем новую жизнь старым вещам и сохраняем природные ресурсы.

Швейная мастерская

В швейной мастерской создано 5 рабочих мест. Девушки шьют различные изделия: салфетки, простыни, пододеяльники. Наши изделия особенные – их шьют из батика, который также производят в «Надежде». Экосумки изготавливают из одежды, вышедшей из моды и из употребления. Мячики делают из пластиковых пробок, полиэтиленовых мешков и шерсти. Мы стараемся использовать бывшие в употреблении материалы и вещи, чтобы сохранить нашу природу.

Полиграфическая мастерская

В полиграфической мастерской работают 4 ребят. Для изготовления продукции используются экологически чистые материалы и переработанная бумага (макулатура). Макулатуру перерабатываем вручную, изготавливая бумагу для записных книжек, блокнотов, перекидных календарей, альбомов, подарочных конвертов, а также экологичную упаковку, в которой впоследствии размещаются свечи и другие изделия, представленные на выставках и ярмарках.

Свечная мастерская

В свечной мастерской создано 2 рабочих места. Свечи изготавливаются методом налива. Их делают из огарков, которые получают из Николо-Иннокентьевского храма.

Валяльная мастерская

В валяльной мастерской 2 рабочих места. Ребята готовят шерсть, затем создают шерстяное полотно, из которого потом делают различные изделия и сувениры.

При оборудовании мастерских было уделено особое внимание требованиям охраны труда и техники безопасности. Все станки и инструменты установлены с учетом нормативов для людей с особенностями развития. Продумана эргономика рабочих мест: высота столов, расположение материалов, доступность оборудования. Обеспечены необходимые меры пожарной безопасности (датчики, огнетушители, свободные эвакуационные пути). Организовано качественное освещение, соответствующее санитарным стандартам. Потенциально опасные инструменты отделены и оснащены дополнительными защитными элементами.

Наши воспитанники постоянно обучаются социальным и бытовым навыкам, для нас очень важно, чтобы они могли самостоятельно их применять. Научить человека социальным и санитарно-бытовым навыкам сложнее, чем обучить трудовым, что связано с несогласованностью действий сотрудников и родителей. Часто ребятам дома не позволяют самостоятельно сварить кашу, накрыть на стол, постирать, убраться в квартире, поэтому

процесс обучения и познания затягивается. Большое внимание мы уделяем обучению ребят навыкам личной гигиены, ухода за собой, за своей одеждой и обувью. Ребята убирают свои рабочие места, помогают в приготовлении пищи, моют посуду. Мы стараемся выработать у наших подопечных навыки самообслуживания, что в дальнейшем позволит им быть относительно самостоятельными.

Развитие личности не сводится лишь к приобретению трудовых навыков, таких как умение ткать, создавать деревянные игрушки, шить экосумки. Именно поэтому коллектив педагогов и мастеров центра «Надежда» ставит своей приоритетной задачей научить воспитанников полноценно жить в обществе и стать его полноправными участниками. В мастерских ребята рисуют, ставят спектакли, поют, играют на музыкальных инструментах. Регулярно организуются спортивно-оздоровительные мероприятия в специально оборудованном зале с разнообразными тренажерами, а летом занятия переносятся на улицу. Это способствует физическому укреплению и эмоциональному расслаблению участников. Интеллектуальное развитие обеспечивается уроками по основным школьным дисциплинам (чтение, письмо, математика, география), а также терапевтическими практиками: музыкальная терапия, рисование, художественное творчество, театральные постановки.

Научить человека с особыми потребностями действовать самостоятельно непросто, однако гораздо сложнее бывает убедить родителей доверять своим взрослым детям и поддерживать их стремление к самостоятельности. В связи с этим наши ребята участвуют в программе «Социальное такси», поддержанной фондом Президентских грантов (благодаря этому проекту наши воспитанники сами добираются до мастерской и возвращаются обратно домой).

Мы – члены общества

С самого начала работы организации перед нами стояла важная задача: показать обществу, что наши ребята – не «люди с ограничениями», а личности с огромным потенциалом, который важно разглядеть и помочь раскрыть.

Мы регулярно сталкивались с предубеждениями: многие сомневались, что люди с особенностями развития способны приносить реальную пользу, трудиться и вносить вклад в общее дело.

Для нас принципиально важно найти для каждого сильную, но осмысленную работу – такую, где человек сможет раскрыться и ощутить собственную значимость. Мы создаем условия, в которых навыки наших подопечных становятся видимыми и востребованными. Наша цель – дать каждому возможность прочувствовать, что он делает нечто важное, а его труд действительно нужен окружающим. Так появилась идея развивать экологическое направление. Возникли следующие вопросы:

– Как научить ребят превращать то, что другие называют мусором, в полезные вещи?

– Как организовать процесс переработки отходов таким образом, чтобы полученные изделия были востребованы людьми?

– Что предпринять, чтобы труд наших подопечных стал заметным и значимым для жителей города?

Мы смотрели на поток отходов и понимали: здесь кроется возможность соединить две задачи – дать работу нашим ребятам и снизить нагрузку на природу. В поисках осмысленной занятости для подопечных и способа внести вклад в охрану окружающей среды мы начали первые эксперименты. Из старых тканей попробовали шить экосумки, из свечных огарков – отливать новые свечи, а из макулатуры – изготавливать бумагу для открыток и блокнотов.

Сначала это были робкие пробы. Но постепенно мы убедились: ребята успешно справляются с задачами. При грамотной поддержке и адаптации заданий они уверенно осваивают технологические процессы, радуются полученным результатам, по-настоящему гордятся своими изделиями. При этом качество вещей оказывается на достойном уровне: их охотно приобретают и активно используют. Это подтверждает реальную востребованность продукции. Кроме того, очевиден и экологический эффект: каждая переработанная вещь вносит вклад в сокращение отходов и экономит природные ресурсы.

Сегодня экологическое направление перестало быть одним из направлений нашей деятельности – оно превратилось в универсальный инструмент, поскольку ясно продемонстрировало следующее:

– наши воспитанники являются полноценными участниками общественной жизни;

– они получили возможность заниматься трудом и совершенствовать свои умения;

– эта работа приносит ощутимый доход и реально помогает защищать окружающую среду.

Экологическое направление служит мостом, связывающим нас с жителями города: посредством ярмарок, мастер-классов и выставок мы вступаем в конструктивный диалог с горожанами, разговаривая с ними языком реальных действий. Оно становится важным, пусть и скромным, но вполне осязаемым вкладом в дело решения проблемы утилизации отходов, учитывая отсутствие системы переработки мусора в нашем регионе.

Наша организация активно сотрудничает с ЧОУ «ОАО РЖД лицей №14». Школьники помогают нам ухаживать за комнатными растениями, посещают мастер-классы, на которых знакомятся с творческим процессом переработки отходов; проводят благотворительные акции по сбору материалов для мастерских и продуктов питания, посещают наши ярмарки. Такое сотрудничество помогает формировать уважение к людям с особыми потребностями, создавая условия для полноценного включения каждого члена общества в общественную жизнь.

Мастерские: от идеи к результату

Самореализация через труд выступает ключевым ресурсом личностного роста: участник перестает воспринимать себя как получателя услуг и обретает идентичность «мастера». Материальным подтверждением его возможностей становится изделие с личной подписью – оно наглядно доказывает: человек

способен создавать ценность. Кроме того, регулярный трудовой ритм придает дню структуру и формирует ощущение упорядоченности жизни. Развитие жизненных компетенций происходит даже при постоянном сопровождении. В процессе работы участник осваивает навыки планирования времени (например, распределяет задачи на день: «сегодня сделаю лошадка»); последовательность действий (соблюдает алгоритм: «сначала раскрой, потом сшивание»); элементарный самоконтроль (проверяет качество исполнения: «ровно ли пришил»).

Социальная интеграция реализуется через участие в публичных мероприятиях: ярмарках, выставках, онлайн продажах. Это дает возможность напрямую общаться с покупателями; получать обратную связь и благодарность за труд; осознавать социальную значимость своей работы: «мой труд нужен другим». Происходит снижение нагрузки на семью, для родственников принципиально, что человек занят осмысленной деятельностью, а не просто «проводит время». Особую ценность имеет совместный труд (например, родителя и участника), который превращается в форму взаимной поддержки.

Ожидания

У каждой группы заинтересованных сторон есть свои ожидания от работы мастерской: участники хотят ощущать свою значимость, учиться чему то новому и общаться; родители стремятся к тому, чтобы их ребенок обрел самостоятельность, нашел любимое занятие и смог трудиться; партнеры и доноры желают видеть конкретные результаты реабилитационной деятельности и социальную отдачу; государство ожидает снижения нагрузки на систему соцзащиты через интеграцию инвалидов в общественную жизнь.

Роль сотрудников

В команде мастерской «Надежда» работают мастера (специалисты по ремеслам), психологи, социальные работники и волонтеры. Все сотрудники обладают ключевыми компетенциями – знают особенности развития людей с интеллектуальными нарушениями, умеют адаптировать задания, владеют навыками коммуникации и эмпатии, проявляют терпение и стрессоустойчивость. Для профилактики выгорания в коллективе предусмотрена ротация задач, оказывается психологическая поддержка, организуется участие в конференциях и обмен опытом, сотрудники вовлекаются в творческие проекты.

Финансовые аспекты

Финансовые аспекты работы мастерской «Надежда» выстраиваются следующим образом. Участники не платят за услуги: деятельность финансируется за счет грантов (в том числе президентских), пожертвований и партнерских проектов (например, с храмом). При этом участники получают символическую премию, например, за участие в ярмарке; одновременно им на практических примерах объясняют ценность денег (через расчет стоимости материалов для изделия). Размер поощрения косвенно зависит от результата:

чем больше изделий произведено, тем выше доход мастерской и тем ощутимее могут быть поощрения для участников.

При этом в балансе социальной и экономической целесообразности приоритет отдан реабилитации, а не прибыли: реализация изделий рассматривается прежде всего как способ мотивации, а не как бизнес. Также участников стимулируют и другими способами – например, организацией поездок и вовлечением в творческие проекты. При трудоустройстве по субсидии ребята получают заработную плату в течение 6 месяцев в пределах минимального размера оплаты труда (МРОТ).

Корректировка целей

С учетом потребности в сопровождении акцент смещается с трудоустройства на качество процесса вместо объема продукции. Важнее не количество изготовленных изделий, а эмоциональное состояние человека во время работы: степень вовлеченности, радость от результата, ощущение собственной компетентности. Для каждого участника мы выстраиваем индивидуальную траекторию развития, в рамках которой определяем текущий уровень навыков; оптимальную форму сопровождения (вербальные подсказки, демонстрация или физическая помощь).

Одновременно обеспечиваем гибкость форматов занятости: внедряем короткие смены продолжительностью 3–4 часа для людей с низкой выносливостью; чередуем виды деятельности (до обеда – трудовая деятельность с перерывами на гимнастику и перекус, после обеда – творчество, бытовые навыки и общение, например ручное шитье, упаковка и музыкальные занятия, арт-терапия); предлагаем «домашние задания», позволяющие продолжать работу в привычной среде.

Для большинства участников открытый рынок труда в его нынешнем виде остается недоступным – их трудовая деятельность возможна преимущественно при постоянном сопровождении (педагога, тьютора, близкого человека). Мы не ставим главным научить ребят для работы на открытом рынке труда. Даже если участник не выйдет на открытый рынок труда, мастерская вносит значимый вклад в систему:

- предлагает альтернативу «дневным отделениям», где человек выступает не пассивным получателем услуг, а активным создателем, коммуникатором и полноправным участником процесса;

- формирует культуру инклюзии, демонстрируя через публичные мероприятия и соцсети, что люди с особенностями – это мастера, а не «проблема»;

- создает модель сопровождаемой занятости, чей опыт может лечь в основу программ с официальным финансированием сопровождения (например, ставки тьютора на 3–5 работников).

Таким образом, мастерская реализует три ключевые миссии:

- 1) Она становится пространством достоинства, где человек переживает опыт созидания и обретает уверенность в собственной ценности;

2) Она выступает площадкой развития, на которой ежедневная работа превращается в последовательное освоение новых умений;

3) Она служит мостом между миром инвалидности и обществом – благодаря конкретным продуктам труда и живому диалогу, который разрушает стереотипы и выстраивает взаимопонимание.

Кроме того, мастерские активно включаются в экологическое направление: переработка текстиля и других материалов становится не просто частью производственного цикла, а осмысленной экологической практикой. Это придает деятельности дополнительную социальную ценность: участники не только раскрывают личный потенциал в безопасной и поддерживающей среде, но и вносят реальный вклад в заботу о природе.

Так мастерские объединяют инклюзивность и экологическую ответственность, показывая, что труд людей с особенностями способен решать сразу несколько важных общественных задач.

За годы работы организация «Надежда» доказала, что люди с ментальными нарушениями могут вести активную жизнь, если им предоставить подходящие условия. Наш проект стал примером того, как родительская инициатива, подкрепленная профессиональным подходом, способна изменить реальность для десятков семей.

Сегодня организация продолжает развиваться, расширяя спектр мастерских и совершенствуя методики социализации. Главная цель остается неизменной: дать каждому подопечному шанс на самостоятельность, уважение и достойное место в обществе.