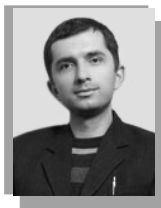


# МЕНЕДЖМЕНТ У СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ

УДК 364-5:005.7



*Масюк О. П.,  
к. філос. н.,  
доцент кафедри соціальної філософії  
та управління,  
Запорізький  
національний університет  
(Запоріжжя, Україна)*

## ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

*Орієнтир на соціальний прибуток впливає на прогресивний розвиток менеджменту соціальної роботи. Адхократія та лідерство є важливими засобами управління для організацій на ринку соціальних послуг. Оновлення культури менеджменту в соціальній службі – це синтез ринкових і некомерційних норм взаємодії.*

**Ключові слова:** *менеджмент соціальної роботи, соціальний прибуток, адхократія, лідерство, культура менеджменту.*

*Ориентир на социальную прибыль влияет на прогрессивное развитие менеджмента социальной работы. Адхократия и лидерство являются важными средствами управления для организаций на рынке социальных услуг. Обновление культуры менеджмента в социальной службе – это синтез рыночных и некоммерческих норм взаимодействия.*

**Ключевые слова:** менеджмент социальной работы, социальная прибыль, адхократия, лидерство, культура менеджмента.

*Selection of social profit affects the progressive development of the management of social work. Adhocracy and leadership are important management tools for organizations in the market of social services. Updating the management culture in a social service is a synthesis of market and uncommercial norms of interaction.*

**Key words:** management of social work, social profit, adhocracy, leadership, culture management.

Менеджмент є віддзеркаленням професійного, морального та наукового рівнів організації, в якій він застосовується. Менеджмент соціальної роботи є яскравим показником загального стану суспільних відносин і розвитку управління суспільно-державними процесами.

Проблема розбіжності джерела та віддзеркалення в управлінні виникає в умовах наявності припонів і викривлень у суспільному просторі. Інститут менеджменту соціальної роботи розвивається повільно та нерівномірно за рахунок похибок у ході його реалізації.

Позбавляючись другорядного статусу, некомерційні організації починають вибиватися в лідери ринку соціальних послуг. Проте, управління “третім сектором” не встигає за його розвитком. Виходячи з вищесказаного, аналіз інституціональних викликів менеджменту соціальної роботи є актуальною темою для даної наукової розвідки.

Дослідницька робота в цій сфері розподіляється за рівнями управлінської активності. Загальні тенденції в становленні управління соціальними процесами й організації діяльності в суспільному просторі висвітлюють В. Бех [2], Т. Бутченко [3], Г. Мінцберг [9], П. Сорокін [4], Т. Степенхерст [10] та інші. До розгляду специфіки управління соціальними закладами звертаються І. Артеменко [1], Т. Сич [6], Е. Фішер [8], С. Ушакін [7].

Метою цієї статті є дослідження основних викликів, які стають перед менеджментом як галуззю професійної діяльності у сфері надання соціальних послуг. Досягнення вказаної мети передбачає постановку завдання з визначення гострих проблем менеджменту соціальної роботи, які потребують уваги та переосмислення задля оптимізації його функціонування на інституціональному рівні.

Один із перших викликів у цій сфері зустрічається в процесі понятійного аналізу. Наявність семантичної дискусії, яка ґрунтується на

тотожності понять “управління”, “менеджмент”, “керування”, змушує обрати зрозумілу позицію в межах соціальної роботи.

Управління перестало бути відображенням єдиної ієрархічної конструкції та здобуло гнучкість за допомогою деталізації в суспільних відносинах. Воно пронизує всі сфери життя суспільства та трансформується від ієрархічних конструкцій до проектного моделювання. У зазначеній сфері наявні розгалуження одного напрямку професійної активності: управління соціальними процесами, менеджмент соціальної роботи, керівництво наданням соціальних послуг.

Виокремившись у процесі розвитку ринкових відносин, менеджмент соціальної роботи залишився ланкою системи “виробник – споживач”, а соціальна служба стала посередником між громадським, комерційним і державним секторами для стабілізації суспільного простору. Виходячи з вимог ринку, менеджмент соціальної роботи постає різновидом управлінської діяльності, яка спрямована на створення та впровадження ефективної роботи організації з надання населенню необхідних соціальних послуг.

Будь-яка менеджерська діяльність неможлива без формування цілісної картини про об’єкт управління та його функціонування. Існуюче бачення соціальної роботи спирається на осмислення соціальних травм і норм функціонування. Зазначена конструкція орієнтована на оперативний менеджмент соціальної роботи без залучення перспективних напрямків розвитку суспільних відносин.

Соціальна травма як джерело дисбалансу постає епіцентром уваги для цього різновиду управління. С. Ушакін стверджує: “Здатність визнати “спільність болю” виступає соціальним вододілом, який символічно ізолює “постраждалих” від усіх інших” [7, с. 10]. У цьому випадку, менеджмент соціальної роботи є організацією лікувальної діяльності з подолання травм задля повноцінного повернення клієнтів до суспільного простору.

Державний погляд на соціальну роботу та її значення ґрунтується навколо соціальних норм і їх виконання. Аналіз статистичної інформації щодо соціального захисту співвітчизників дозволяє відслідкувати достатньо чіткий нахил у цьому напрямку. Статистика є відображенням цілей і результатів державного управління в соціальній сфері. Базовий розділ статистичної збірки “Соціальний захист населення України” за 2015 р. складається з опису існуючих соціальних нормативів і стандартів, а також кількісних показників і відхилень від них у різних регіонах нашої країни [5]. Однобічність у баченні державного

управління соціальними процесами значно девальвує досягнутий розвиток суспільства.

Впровадження використання соціального профіциту відкриває потенціал отримання нематеріального прибутку для державних, громадських і комерційних організацій. Крім того, відбувається гармонізація сприйняття об'єкта управління для побудови цілісної системи менеджменту в соціальній сфері. Профіцит є формою відображення нематеріальної користі від конструктивної активності в суспільному просторі. Реалізація цього напрямку в менеджменті соціальної роботи є створенням змістовного паритету матеріального та нематеріального прибутків у суспільстві.

Каркас організації є своєрідним фільтром, який першим стикається зі змінами в соціальному просторі. Доволі часто соціальні служби просто дублюють приклади організаційних структур комерційних підприємств.

Ринок соціальних послуг став викликом, який позначився варіативністю можливостей соціального обслуговування та важливістю зовнішньої оцінки надання соціальних послуг. Ця ситуація потребує відходу від традиційної архітектури обслуговуючої організації.

Домінуючим трендом у конструюванні організацій з надання соціальних послуг залишаються прості ієрархічні структури. Т. Сич пише: "Для соціальних закладів з невеликою кількістю управлінських працівників характерно використання лінійної та / або лінійно-функціональної (дворівневої) організаційної системи з найбільш яскраво вираженим першим рівнем управління" [6, с. 161]. Зазначені структури виступають основою для організаційної діяльності в соціальній сфері, але орієнтир на ієрархічність завдає шкоди для їх перспективного функціонування в суспільному просторі.

Одним із головних недоліків подібних ієрархічних організацій є традиційна асиметрія в управлінській архітектурі. Дисбаланс повноважень та обов'язків є розповсюдженою помилкою в практичному менеджменті, але саме у сфері надання соціальних послуг вона набуває найбільш деструктивного характеру. У перевантажених соціальних працівників погіршується якість роботи з клієнтами, що згубно впливає на загальний стан громади, яка обслуговується.

Викривлення скалярного ланцюга має негативний вплив на функціонування соціальної служби. Якщо дія скалярного ланцюга має незбалансований характер, то така установа втрачає здатність до ефективного функціонування. Виправлення подібної асиметрії є складним

ревізійним процесом, який потребує значного управлінського досвіду. Переважна більшість персоналу організації зі сталим розподілом обов'язків і повноважень чинитиме спротив будь-яким змінам, виходячи з думки “Аби не стало гірше”.

Збільшення відкритості сучасного українського суспільства не вписується в традиційні рамки ієрархічної організаційної структури, що передбачає необхідність змін з активізації діяльності соціальної служби в інформаційному та ринковому просторі.

Відповіддю на вказані виклики є адхократія. Г. Мінцберг називає її складною організаційною структурою, яка необхідна для ефективного функціонування в нестійких умовах у суспільному просторі. Він пише: “Інноваційна діяльність означає відхід від сталих патернів, а значить інноваційна організація не може покладатись ні на одну з форм стандартизації” [9, с. 254]. Адхократія Г. Мінцберга є коригувальним механізмом, який змінює існуючу структуру шляхом перенесення управлінської активності на нижчі рівні. Відтак, персонал соціальної служби повинен мати лідерські здібності для участі в оперативному керуванні інноваційними проектами організації.

Для створення адхократії використовується матрична організаційна структура, в якій фахівці об'єднуються в функціональні одиниці та одночасно у проектні команди для пошуку інноваційних рішень для клієнтів установи. Адхократія є засобом відкриття інтелектуального потенціалу соціального працівника, а також можливістю для зміни його статусу в соціальній службі.

Аналіз іноземного досвіду дозволяє підкреслити важливість розвитку управлінських здібностей персоналу соціальної служби. Е. Фішер стверджує: “Дискусії з приводу лідерства в соціальній роботі були нещодавно поновлені Радою з навчання соціальної роботи (CSWE) та за ініціативою керівництва CSWE визнана необхідність розвитку лідерства як у внутрішніх, так і зовнішніх відносинах у соціальній роботі” [8, с. 354–355]. Ця позиція говорить про важливість значення лідерства в роботі персоналу соціальної служби, що набуває формального характеру та визнається як глибинна потреба для системи соціальної роботи на міжнародному рівні.

Найбільш складною дилемою в трансформації інституту менеджменту соціальної роботи є культура ринкових відносин, яка переноситься в соціальну сферу. Ринкова взаємодія базується на договорі, який має достатньо лімітовану дію. П. Сорокін зазначає: “Поza обмеженого сектора договірної взаємодії сторони можуть залишатись у своєму

приватному житті абсолютно протилежні, або навіть бути ворогуючими та антагоністичними по відношенню одна до одної” [4, с. 564]. Засобом подолання ринкової конфліктності та процесуальної обмеженості договірних відносин є розвиток моральних лідерських якостей у менеджера соціальної служби, який має бути прикладом для персоналу.

Апелюючи до досліджень Ранга та Хатчинсона, Е. Фішер визначає стандартні характеристики для лідера в подібних організаціях: “Прихильність до застосування кодексу етики, системне бачення перспективи, співучасть в управлінні соціальною службою, альтруїзм і піклування про суспільний образ професії” [8, с. 355]. Менеджмент соціальної роботи відрізняється від управління комерційною організацією. Його справжнім орієнтиром є дбайливе використання людського капіталу, а також гуманна взаємодія з навколишнім середовищем.

Культура управління в соціальній службі є квінтесенцією аксіологічного конструювання. Вона задає стандарт комунікації від людини до людини. Життєздатність і трудовий потенціал соціальної служби у багатьох випадках залежать від рівня культури управління в установі, бо на ній базується організація процесу обслуговування клієнтів.

Культурно-семантичне ядро управлінської діяльності не передбачає вакууму, а лише зміну рівня та якості організаційної взаємодії. Тобто саме культурний синтез традицій та інноваційних напрацювань у менеджменті є ефективним елементом для трансформації змісту управлінської діяльності в соціальній службі.

Культура управління – це “сховище” аксіологічних і нормативно-правових засобів діяльності досвідчених працівників. Власне сам термін “культура управління” носить масштабний характер без урахування організаційної, профільної та місцевої специфік діяльності соціальних служб. У подібних умовах має бути організовано перехід від культури управління до культури менеджменту для забезпечення адаптивності функціонування установи в суспільному просторі.

Зустріч соціальної роботи зі світом ринкових відносин призвела до необхідності узгодження інструментів менеджерської діяльності, які б були ефективні в сучасних умовах. Інтенсивність виникнення соціальних травм і складність генерації нематеріального прибутку говорять про важливість використання комплексу методів менеджменту соціальної роботи на рівні галузі, організації та конкретного працівника. Відповіддю на цей виклик є бенчмаркінг, кейс-менеджмент і самоменеджмент.

Аналіз і переймання успішного досвіду управління є найкоротшим шляхом вдосконалення роботи соціальної служби. Т. Степенхерст

значає: “Бенчмаркінг представляє собою метод вимірювання та поліпшення діяльності організації шляхом порівняння її роботи з кращими зразками в галузі” [10, с. 6]. Бенчмаркінг є універсальним методом управління, який і мотивує, і допомагає з вирішенням проблем у менеджменті, і сприяє поліпшенню взаємодії між організаціями в соціальній сфері. Головною умовою його використання в ринкових умовах є порівнянність організацій за обсягами та напрямками діяльності щодо надання соціальних послуг.

І. Артеменко переосмислює майбутнє соціального супроводу та бачить його у застосуванні кейс-менеджменту. Вона пише: “Кейс-менеджмент у соціальній роботі одночасно спрямований і на вирішення психологічних, соціальних проблем і на проблеми зі здоров’ям, і на роботу із соціальною системою, в якій живе клієнт” [1, с. 14]. Потрібно зазначити, що подібне бачення кейс-менеджменту вимагає розширення ресурсних можливостей установи, а також налагодження зв’язків з усіма суб’єктами суспільних відносин, з якими контактує клієнт.

Кейс-менеджмент допомагає оптимізувати використання інструментів соціального супроводу, що прискорює та поліпшує процес допомоги клієнту. Разом з цим, збільшується концентрація в роботі та з’являється керівна роль соціального працівника. Клієнт стає окремим центром уваги, який об’єднує ресурси установи для вирішення проблем і побудови конструктивної перспективи.

У цьому випадку необхідно передбачити збалансовану передачу повноважень кейс-менеджеру та децентралізацію в соціальній роботі. Зі зміною інструменту має підвищуватись увага до пропозицій соціальних працівників і збільшуватись винагорода за участь в управлінні наданням соціальних послуг.

Надмірна завантаженість працівників соціальної сфери актуалізує напрямок самоменеджменту. Подібна практика має свій ефект як у державних, так і в громадських установах, які надають соціальні послуги. Цей різновид менеджменту деталізується та втілюється в напрямку вдосконалення розподілу повноважень, організації трудової діяльності, планування відпочинку та навчання.

Самоменеджмент виступає лише додатковим інструментом у керуванні наданням соціальних послуг, та не має бути засобом для перевантаження соціального працівника. Ідея автономізації управлінської активності виступає відповіддю на інтенсифікацію роботи соціального працівника. Стосовно самоменеджменту в цій сфері необхідно підкреслити важливість тайм-менеджменту і планування навчання як засобів оптимізації роботи та підвищення професіоналізму.

Відтак, зазначений засіб самоорганізації є мікроелементом системи менеджменту соціальної роботи, який забезпечує підвищення ефективності працівника в мінливих умовах навколишнього середовища. Цей різновид менеджменту краще розвивати як елемент культури, який знаходиться за межами основної сукупності організаційних вимог. Самоменеджмент має бути опорою для працівника соціальної служби.

**Висновки.** Розмірковуючи над підсумками нашої наукової розвідки, зазначимо, що ефективність упровадження менеджменту соціальної роботи залежить від збалансованості напрямків активності з подолання соціальних травм, оптимізації стандартів життя та цілеспрямованого формування нематеріального прибутку. Цілісність у сприйнятті часу та напрямків менеджменту сприяє побудові повної картини об'єкта управління й обранню доречних засобів.

Підвищення якості менеджменту соціальної роботи відповідає потребі в збереженні та накопиченні людського капіталу, що є потенціалом гармонійного, тривалого і збалансованого розвитку суспільства. Основою розвитку цього різновиду менеджменту є акумуляція нематеріального прибутку від конструктивних дій у суспільному просторі.

Вагомим напрямом діяльності в менеджменті соціальної роботи є децентралізація управлінської активності задля стимулювання стабільного функціонування соціальних служб у сучасних умовах. Використання адхократії є відповіддю на збільшення динаміки та складності суспільних процесів. Крім того, вона дозволяє відкоригувати асиметрію ієрархічних структур у бік доцільного розподілу повноважень і обов'язків між працівниками соціальної служби.

Складність адхократії підвищує відповідальність для кожного працівника, що формалізує процес виховання лідерів у цих установах. Менеджмент набуває адаптивного характеру та більш рівномірно розподіляється в процесі організації надання соціальних послуг.

Вагомим викликом є формування культури менеджменту соціальної роботи, тому що екстраполяція норм ринкової конкуренції на діяльність соціального працівника є не зовсім недоречною. Культурний простір управлінця трансформується за рахунок синтезу апостеріорних стандартів і норм ринкової взаємодії з орієнтиром на загальнолюдські цінності. Перенесення акцентів із культури управління на культуру менеджменту додає гнучкості в роботі соціальної служби.

Менеджмент соціальної роботи має акцентувати увагу на трьох напрямках діяльності: оцінка суб'єктів галузі, керівництво організаційними процесами та розвиток персоналу. Бенчмаркінг, кейс-менеджмент



і самоменеджмент сприяють раціональному використанню людського капіталу в соціальній службі. Опора на ці засоби управління є конструктивним розширенням поля діяльності для менеджменту соціальної роботи.

### *Література*

1. *Артеменко І. Е.* Підготовка менеджерів соціальної роботи до застосування кейс-менеджменту у роботі з клієнтами / І. Е. Артеменко // Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. – Вип. 1 (8) 2014. – С. 12–19.

2. *Бех В. П.* Соціальне управління у контексті саморегуляції соціального організму країни : монографія / В. П. Бех, Ю. В. Бех, С. М. Попов ; за наук. ред. В. П. Беґа. – К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2012. – 572 с.

3. Вступ до соціальної роботи : навчальний посібник / за заг. ред. Т. І. Бутченка та А. О. Ярощенко. – Запоріжжя : КСК-Альянс, 2014. – 120 с.

4. *Сорокин П. А.* Социальная и культурная динамика / Питирим Александрович Сорокин ; пер. с англ., вст. статья и комментарии В. В. Сапова. – М. : Астель, 2006. – 1176 с.

5. Соціальний захист населення України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2015/zb/06/zb\\_sznu\\_14.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2015/zb/06/zb_sznu_14.zip). – Назва з екрана.

6. *Сич Т. В.* Особливості управління соціальними закладами / Т. В. Сич // Соціальна робота в Україні: теорія та практика. – 2013. – № 3–4. – С. 159–167.

7. Травма: пункты : сборник статей / С. Ушакин и Е. Трубина. – М. : Новое литературное обозрение, 2009. – 936 с. : ил.

8. *Fisher E. A.* Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies / E. A. Fisher // Administration in Social Work (Online) Journal homepage [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.tandfonline.com/loi/wasw20>. – Назва з екрана.

9. *Mintzberg H.* Structure in five: designing effective organizations / H. Mintzberg. – New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1993. – 312 p.

10. *Stapenhurst T.* The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners / T. Stapenhurst. – Oxford : Elsevier Linacre House, 2009. – 496 p.