

Тема 4. Социальный менеджмент в социальной работе

Актуальность проблем управления в социальной работе. Содержание и сущность управления в социальной работе. Менеджмент в социальной работе как один из видов социального управления. Социальный менеджмент как новая форма управления социальными процессами и отношениями в организациях социальной сферы. Принципы управления в социальной работе. Приоритетные направления менеджмента в социальной работе.

Актуальность проблем управления в социальной работе.

Содержание и сущность управления в социальной работе.

Менеджмент в социальной работе как один из видов социального управления

Менеджмент в нашей стране – термин пока мало применяемый руководителями социальных учреждений. Это связано с тем, что данная профессия возникла за рубежом изначально преимущественно в организациях, работающих на получение прибыли. Однако зарекомендовав себя как необходимых специалистов для повышения эффективности корпорации, менеджеры распространились и на другие общественные сферы: политическую, социальную, культурную.

Сегодня слово менеджмент известно практически каждому образованному человеку – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Слово «менеджмент» означает управление – функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях.

Управление – процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Анализ научных отечественных исследований и публикаций последних лет по данной теме показал следующее, что *менеджмент социальной работы имеет небольшую научную исследовательскую базу и только начинает своё профессиональное развитие, как в теоретическом, так и практическом плане.* Таким образом, менеджмент в социальной работе – весьма перспективная отрасль науки, требующая исследования и развития, поскольку именно от качества управления социальными организациями зависит эффективность социальной работы, а соответственно, благосостояние и благополучие населения нашей страны.

Необходимость решения различных проблем социально незащищенных категорий указывает на значимость и важность совершенствования условий жизнедеятельности, изменения организационных форм и методов управления. Специфичность, многоаспектность, разноплановость проблем требуют создания разных специализированных служб, программ, имеющих надлежащее научно-методическое, кадровое обеспечение и принципы организации. Таким образом, возникает необходимость развития системы менеджмента социальной работы для оказания помощи нуждающимся категориям населения.

Управление социальным учреждением на сегодняшний день является важнейшим критерием эффективности его работы. Социальная работа является мощным сдерживающим средством социальных катаклизмов и конфликтов в обществе, тем более эффективным, чем больше ресурсов выделяет общество и государство. Социальное управление имеет свои специфические особенности, трудности, возможности, не свойственные управлению техническими системами. Возрастает значение

профессионального управления социальной работой.

Социальная работа — профессиональная деятельность, имеющая цель содействовать людям, социальным группам в преодолении личностных и социальных трудностей посредством поддержки, защиты, коррекции и реабилитации.

В самом общем виде социальная работа представляет собой сложное общественное явление, самостоятельную область научно-практического знания, профессию и учебную дисциплину.

При исследовании причин, порождающих социальные проблемы, описание социальных процессов, социальных отношений, при анализе особенностей социальных групп, социальная работа как наука неизбежно пользуется научными представлениями, понятийным инструментарием других социальных наук, чей предмет близок к предмету социальной работы (социология, психология и т. д.).

Менеджмент социальной работы, являясь частью социального управления, пожалуй, как никакой другой вид менеджмента соответствует целям вмешательства в негативные социальные процессы, их изменения или, по крайней мере, минимизации вреда от их существования. Он представляет собой профессиональную деятельность по организации работы учреждений социальной сферы, ориентированных на решение социальных проблем и, в первую очередь, проблем малообеспеченных и слабо защищенных слоев населения.

Менеджмент в социальной работе – это система гибкого предприимчивого управления в обществе, направленная на эффективное регулирование социального положения всех участников общественной жизни, на обеспечение их развития как субъектов всех видов общественных отношений, достойного существования. Данное понятие менеджмента в социальной работе имеет *несколько значений*.

Организационно-структурное. Здесь предполагается найти ответы на такие вопросы: «Кто должен выполнять (или выполняет) социальную работу?», «Какие учреждение должны заниматься (занимаются)?», «Какова эффективность (результативность) их деятельности?». При этом нужно помнить, что управление социальной работой организуется на различных уровнях: федеральном, региональном (территориальном), местном. Соответственно, каждый уровень имеет свои организационные структуры управления – министерство, территориальные и городские (районные) управления социальной защиты населения, социальные службы.

Функциональное. Различные структуры в системе социальной защиты выполняют определенные функции – общие и частные. Общими функциями считаются планирование, организация, мотивация и контроль, т. е. процесс постановки целей, задач и организация практической деятельности. Конкретные функции – это виды работ применительно к конкретной должности (обязанности и права согласно должностной инструкции), подразделению (положение об отделе, секторе) и направлению деятельности.

Профессиональное (трудовое). Управление в социальной работе особый вид деятельности, которой занимается вполне определенная категория людей, именуемых кадрами, или персоналом управления.

Учебно-образовательное. Основные аспекты менеджмента являются частью настоящей дополнительной образовательной программы.

Менеджмент в социальном учреждении охватывает разные аспекты работы организации: социальный аспект (удовлетворение потребности населения в социальных услугах); организационный аспект (организация и координирование работы в учреждении);

кадровый аспект (профессионализм специалиста по социальной работе).

Организационный аспект проявляется в координированности и сплоченности, связи социальных служб и подразделений внутри учреждения. При разобщенной работе подразделений эффективность работы в разы снижается. В связи с этим необходимо акцентировать внимание на необходимости интегративности и межведомственности систем социальных служб федерального, регионального и местного значений, некоммерческих социальных и благотворительных организаций, волонтеров.

Кадровый аспект менеджмента в организации предполагает профессионализм специалиста в социальной сфере. Профессионализм специалиста предполагает наличие знаний, умений и навыков, необходимых в данной профессии, а также его личностных, нравственных качеств. Эти характеристики, безусловно, являются главными критериями при профотборе. Вместе с тем, специалисты в социальной сфере — особый вид деятельности, требующий от профессионала выполнения функций медиатора, посредника, психолога, юриста, консультанта, социального педагога, организатора, геронтолога. Компетентный менеджер обязан создавать программы, которые необходимы для развития профессионально важных качества личности, с помощью специальных программ повышать стрессоустойчивость работников и, соответственно, понижать у них риск развития эмоционального выгорания.

Целью управления социальной работой является руководство предоставлением социальных услуг, направленных на минимизацию существования социальных проблем и активизацию потенциала общества, устранение препятствий для адаптации и интеграции, слабо защищенных людей в социуме, с учетом существующих экономических возможностей органов государственной власти и местного самоуправления.

К основным задачам управления социальной работой можно отнести следующие:

а) увеличение степени самостоятельности получателей социальных услуг, их способности контролировать свою жизнь и более эффективно разрешать возникающие проблемы;

б) создание условий, в которых получатели социальных услуг могут в максимальной мере проявить свои возможности и получить гарантированные государственные услуги в сфере социальной защиты и социального обслуживания;

в) адаптация или реадаптация людей в обществе;

г) создание условий, при которых человек, несмотря на жизненный кризис, может жить, сохраняя чувство собственного достоинства и уважение к себе со стороны окружающих.

Таким образом, управление социальной работой направлено на эффективное регулирование социального положения всех участников общественной жизни и на обеспечение их достойного, цивилизованного существования.

Социальное управление выступает как сознательное, планомерно организованное систематическое взаимодействие субъекта и объекта управления.

Субъектами управления в социальной работе являются руководящий состав служб и учреждений социальной защиты и социального обслуживания и формируемые органы управления, наделенные управленческими функциями.

Объектами управления в социальной работе выступают социальные работники, специалисты по социальной работе, сотрудники структурных подразделений, а также вся система взаимоотношений, складывающихся между людьми при оказании социальной помощи населению.

Субъект, объект управления и существующие между ними разнообразные связи составляют *систему управления социальной работой*, являющейся составной частью социального управления.

Предмет (конечный продукт управления социальной работой) — предоставление услуг, которые включают в себя: материальную помощь, создание благоприятных условий для развития человека и его интеграции в социум, восстановление прав человека, повышение социальной компетентности, консультацию (юридическую, психологическую, педагогическую), реабилитацию и т.д.

Процесс управления социальной работой предполагает определенную организационную структуру, под которой понимается совокупность органов управления и устойчивых связей между ними, обеспечивающих ее целостность, сохранение основных свойств при различных внутренних и внешних изменениях. Организационная структура управления в целом и в социальной работе в частности должна содержать минимальное число звеньев и уровней управления, обеспечивать четкое распределение функций, устойчивость, непрерывность, оперативность и гибкость управления.

Таким образом, управление социальной работой – процесс постановки целей, задач и организация практической деятельности людей для их достижения.

Виды управления определяются особенностями объектов, которыми намереваются управлять (для этого нужно создать, спроектировать систему управления), или которые реально существуют какое-то количество времени (функционирующие системы управления). Поэтому различают *технико-технологическое управление* (изучается техническими науками); *биологическое управление* (рассматривается в естественных науках) и *социальное управление* (исследуется в целом ряде социальных, организационных и экономических наук).

Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории. Социолог Парсонс рассматривает эти три категории с точки зрения функций, выполняемых руководителем в организации. Согласно Парсонсу это **технический, управленческий и институциональный уровни**. Более используемый способ описания уровней управления состоит в выделении руководителей низового звена или операционных управляющих, среднего и высшего звена.

Руководители низового звена или младшие начальники, или операционные руководители – это технический, организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками. Данные руководители в основном осуществляют контроль выполнения производственных заданий, в том числе, оказания социальных услуг. Руководители этого звена отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов. Руководители среднего звена координируют работу руководителей низового звена. Руководители высшего звена – представляют малочисленную группу. Они отвечают за принятие важных решений для организации в целом или для основной части организации.

Эффективность социальной работы в современных рыночных условиях в России во многом определяется качеством ее организации и управления. В то же время теория управления социальной работой мало исследована, и в числе ее главных научных проблем можно назвать следующие:

- разработка теоретических основ менеджмента в социальной работе, формулировка его концепции и целей;
- исследование организационных структур управления социальной работой,

обоснование рекомендации по использованию их типовых форм на государственном и региональном уровнях;

- моделирование деятельности социальных служб, использование математических методов при исследовании проблем организации социальной работы;

- разработка критериев, позволяющих оценивать качество функционирования системы управления социальной работой, и методик оценки деятельности ее подразделений и персонала;

- исследование информационных основ менеджмента в социальной работе, создание современного банка данных;

- разработка научных методов прогнозирования социальной работы, совершенствование качественных и количественных методов прогнозирования;

- разработка алгоритмов организации работы социальных менеджеров и оптимальных вариантов делегирования полномочий сотрудникам органов управления социальной работой;

- исследование методов мотивации социальной работы, обоснования предложений по использованию содержательных и процессуальных теорий мотивации.

Социальный менеджмент как новая форма управления социальными процессами и отношениями в организациях социальной сферы

Социальный менеджмент – раздел менеджмента, предметом которого являются процессы, отражающие мотивации человеческого поведения, социальные отношения и их закономерности, анализ социальных последствий экономических и других решений, принимаемых на различных уровнях управления персоналом, а также другие области, связанные с деятельностью организации.

Структуры социального менеджмента призваны проводить в жизнь социальную политику, решать проблемы социальной справедливости. Механизм функционирования структур социального менеджмента основывается на четкой постановке цели, разработке обоснованной стратегии ее достижения в учреждениях социальной сферы.

Проблема управления социальной организацией является многоаспектной, требующей подготовленных специалистов. Подготовка специалистов в области организации управления социальными процессами основана на базовом принципе сближения общественных, естественных и технических наук, изучения социальной теории, практического опыта и социальных технологий управления, теории и практики рынка, менеджмента, современной социальной политики и механизмов ее реализации, назначения, организации, функционирования и развития управленческих структур социальной сферы в условиях рыночной экономики, становления гражданского общества.

Специалист в области организации управления социальными процессами должен владеть теоретическими основами, технологиями и способами управления социальными связями и отношениями, отражающими интересы, ценностные ориентации, образ, уровень и качество жизни различных социальных слоев и групп, их взаимодействие с государственными и общественными институтами и структурами; современными методами анализа социальной стратификации, ее динамики и прогнозируемого развития, социальной патологии, ее профилактики и сокращения, научно обоснованными критериями оценки эффективности деятельности социальных служб, анализа и планирования кадрового

состава, повышения профессиональной квалификации, овладения отечественным и зарубежным опытом социального менеджмента.

Принципы управления в социальной работе

Под *принципами социального управления* следует понимать правила, основные положения и нормы поведения, которым следуют органы управления и руководители организаций в процессе руководства в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе и учреждении. Они определяют требования к системе, структуре, процессу и механизму социального управления.

Принципы управления представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих законов и закономерностей, присущих им общих черт, характерных фактов и признаков, которые становятся общим началом их деятельности. Следовательно, принципы социального управления - это руководящие идеи, исходные положения, отражающие законы развития отношений управления.

Взаимосвязь принципов, законов и закономерностей можно представить в такой последовательности:

- законы социального развития;
- социальные и экономические законы соответствующего этапа социального развития;
- законы и закономерности социального управления;
- принципы социального управления.

При этом важное различие принципов и методов социального управления состоит в том, что принципы управления не выбирают – им следуют. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности, но каждый отдельный метод не имеет такого же воздействия на принцип управления.

Таким образом, принципы социального управления должны быть такими:

- основываться на законах развития общества, его социальных и экономических законах и законах менеджмента;
- соответствовать целям социального управления, отражать основные свойства, связи и отношения менеджмента;
- учитывать временные и территориальные аспекты процессов социального управления;
- иметь правовое оформление, т.е. быть закрепленными в различных нормативных документах, поскольку каждый принцип социального управления целенаправлен, т.е. его применяют для решения конкретных социально-экономических задач.

К основным относятся следующие *принципы социального управления*:

- единоначалия в принятии решений и коллегиальности при их обсуждении;
- единства административно-государственного, хозяйственного и социально-культурного менеджмента;
- сочетания отраслевого и территориального социального управления;
- научности социального управления;
- прогнозирования социального управления;
- мотивации (стимулирования) труда;
- ответственности за результаты социального управления;

- рационального подбора, подготовки, расстановки и использования кадров;
- экономичности и эффективности социального управления;
- системности (рассмотрение объекта или субъекта управления как систем, состоящих из различных звеньев, стремящихся к реализации различных целей);
- иерархичности (рассмотрение систем как многоступенчатых, многоуровневых, требующих деления на элементы. При этом каждая ступень управляет нижестоящей ступенью и одновременно является объектом управления вышестоящей ступени);
- необходимого разнообразия (управляющая система должна быть не менее сложной и разнообразной, чем управляемая);
- обязательности обратной связи (получение информации о результатах воздействия управляющей системы на управляемую путем сравнения фактического состояния с заданным).

Системы принципов управления изменяются в процессе общественного развития и социального управления. Тем не менее основные принципы менеджмента полностью исчезнуть не могут, т.к. выражают требования к системе социального управления. Формы же и методы использования принципов на различных этапах могут и должны быть различными.

Приоритетные направления менеджмента в социальной работе

На современном этапе развития системы социальной защиты и социального обслуживания необходимо внедрение механизмов модернизации в систему социальной работы. Модернизация системы предполагает ее усовершенствование, приведение в соответствие с новыми требованиями и нормами, показателями качества, ее приспособление к современным взглядам, идеям, потребностям. Одним словом, это макропроцесс перехода от традиционного состояния к современному.

Решение данной задачи предполагает реализацию *комплекса мер*:

1) *Развитие системно-целостного характера деятельности региональной системы социальной защиты и социального обслуживания населения.* Необходимо взаимодействие органов социальной защиты и организаций социального обслуживания населения с другими управленческими структурами, ведающими социальными вопросами в рамках единого социального пространства России и ее регионов, по таким направлениям, как:

- создание перспективной совместной институциональной базы деятельности (законов, программ, нормативных документов и т.п.);
- согласование, разработка, уточнение, обновление социальных нормативов и стандартов;
- разграничение и взаимоувязка выполняемых управленческих функций, требующих комплексного решения, совместного обсуждения целей социального развития России, и определение этапов их последовательного достижения;
- формирование единого банка данных.

2) *Расширение спектра социальных услуг, предоставляемых учреждениями социального обслуживания.* Это необходимо увязывать, прежде всего, с развитием менее затратных и более социально эффективных нестационарных и консультационных услуг в противовес услугам, связанным с постоянным проживанием в учреждениях. В качестве альтернативы следует развивать надомное обслуживание, социальные патронаж, диагностику, профилактику, адаптацию и реабилитацию, маркетинг.

Кроме того, основой новых подходов в реализации услуг населению должны стать комплексность и адресность. Набор услуг формируется на основе включения услуг социальной защиты и социального обслуживания во все основные сферы системы жизнеобеспечения (производственную, социально-бытовую, социально-духовную, социально-природную и др.).

3) *Обновление нормативно-правового и научно-методического механизмов управления системой социальной защиты и социального обслуживания.* Повышение эффективности функционирования системы социальной защиты и социального обслуживания возможно путем создания и периодического обновления минимальных социальных стандартов и нормативов по мере изменения социально-экономической ситуации в регионах. Для этого важно разработать пакет стандартов по нормальному уровню и качеству жизни населения, выполняющих функции перспективной ориентации социального развития, конкретизации образа, цели и этапов ее достижения.

4) *Разработку и принятие законов, положений, распоряжений о механизмах развития отраслей,* например, положение о ведомственных экспериментальных площадках, о поддержке новых гражданских институтов (волонтерство, социальный заказ и т.д.).

5) *Создание профессионального кадрового корпуса.*

Для этого необходимо решить следующие задачи:

- привлечь к работе квалифицированных социологов, психологов, юристов, медицинских работников, специалистов по социальной работе, валеологов, реабилитологов, социальных менеджеров и маркетологов;

- качественно улучшить кадровый потенциал путем значительного увеличения доли работников с высшим специальным образованием по профилю социальной работы;

- создать системы профессионального отбора кадров, оценки эффективности их деятельности для более дифференцированной оплаты труда;

- повысить заинтересованность кадров посредством большей конкурентоспособности системы социальной защиты и социального обслуживания населения как сферы приложения труда, поднять уровень оплаты труда, учитывать рискованность профессии, условия и охрану труда, обеспечить правовые гарантии в договорах найма и при увольнении с работы;

- формировать эффективную систему повышения квалификации и переподготовки кадров, использовать отечественные и зарубежные технологии их переобучения;

- укреплять материально-техническую базу органов управления и учреждений социальной защиты и социального обслуживания населения, оснащать их современным оборудованием и транспортом, новейшими средствами компьютеризации и коммуникации;

- проводить аттестацию, создать современные отраслевые системы переподготовки кадров.

6) *Внедрение новых технологий в систему социальной защиты и социального обслуживания населения, ориентированных на результат.* В настоящее время уже происходит внедрение в социальную практику новых, но уже апробированных в отдельных субъектах РФ ресурсных социальных технологий.

7) *Управление развитием системы социальной защиты и социального обслуживания населения.*

Во-первых, это **разработка механизма управления развитием системы социальной защиты населения.** Именно в этом заключается новое качество управления системы социальной защиты и социального обслуживания населения, которое определяется

следующими составляющими:

- созданием нормативно-финансовых условий для развития системы социальной защиты и социального обслуживания населения на региональном уровне;
- разработкой новых критериев оценки эффективности работы отрасли;
- отказом от традиционных затратных мероприятий, поддержкой тех из них, которые ориентированы на результат;
- переходом к новым нормативам финансирования – от сетевого норматива к подушевому, более способствующему доступности социальных услуг;
- оптимизацией ресурсов социальной защиты и социального обслуживания (финансовых – конкурсное распределение бюджетных средств и привлечение внебюджетных; материальных – реструктуризация и оптимизация сети, определение приоритетов и др.);
- адаптацией новых технологий;
- умением работать с социальными партнерами и др.

Во-вторых, это **создание новой управленческой вертикали в области социальной защиты и социального обслуживания населения**. Как следует из приведенного анализа форм и методов работы органов социальной защиты и социального обслуживания населения, в сложившейся ситуации имеются все необходимые предпосылки для нормального функционирования и даже развития системы. Централизация системы социальной защиты и социального обслуживания населения по существу создает условия, при которых у населения будут равные конституционные права и гарантии независимо от их места проживания и экономических возможностей регионов.

В-третьих, это социологическое обеспечение системы, которое, прежде всего, предполагает **разработку мониторинга и контроля интегральных критериев эффективности** по вертикали (качество управления) и горизонтали (качество социальной помощи) путем ориентации не только на количественные, но и на качественные оценки социального содействия гражданам, определение конечного эффекта всех форм социальной поддержки – снижение уровня бедности населения. Они могут быть получены только через оценку комплекса показателей, включающих как экстенсивные (количественные), так и интенсивные показатели, характеризующие интегральную оценку деятельности системы.

На основе экстенсивных и интенсивных показателей можно вывести интегральные критерии эффективности социальной помощи населению:

- количество граждан, имеющих возможность повысить личный доход до уровня прожиточного минимума;
- количество граждан, прошедших реабилитацию и восстановивших трудоспособность по статистике службы медико-социальной экспертизы;
- снижение показателей сиротства, безнадзорности и других социально опасных явлений за счет реабилитации в учреждениях социального обслуживания населения;
- количество граждан и семей, получивших комплексную индивидуализированную социальную помощь по линии различных ведомств по инициативе специалистов системы социальной защиты населения.

Помимо этих объективных количественно-качественных показателей и критериев эффективности необходима **оценка результативности профессиональной деятельности специалистов** при помощи дополнительных субъективных уровневых показателей. Сюда можно отнести: степень удовлетворенности получателей социальных услуг, уровень их доверия, степень комфортности, самооценку состояния людей после

проведенных реабилитационных мероприятий и т.п. Для определения этих показателей можно привлечь технологии социологических исследований, основной целью которых станет своевременное отслеживание эффективности видов и форм оказываемой социальной помощи населению, определение факторов, влияющих на уровень эффективной деятельности органов управления системой социальной защиты и социального обслуживания населения.

Модернизации управления системой социальной защиты и социального обслуживания населения способствует **постоянный поиск инновационных технологий**, главными из которых являются: новые подходы к оказанию социальной поддержки и помощи населению, активное развитие социального партнерства, внедрение в деятельность службы негосударственного сектора, привлечение ресурсов социально ответственного бизнеса.

Внедрение многих технологий сталкивается с определенными проблемами, главные из которых: неподготовленность кадров, отсутствие нормативной базы, недостаточность ресурсного обеспечения, низкая мотивация и большая загруженность работников отрасли, несбалансированность деятельности учреждений, оказывающих социальные услуги, что нарушает преемственность, непрерывность и последовательность в оказании реабилитационной и иной помощи населению. Для разрешения этих проблем необходимы новые механизмы и инновационные управленческие технологии, изменение модели управления республиканской системой социальной защиты и социального обслуживания населения в соответствии с новыми целями и задачами отрасли.

Вопросы для самоконтроля:

1. Опишите основные проблемы в сфере управления в социальной работе и пути их решения.
2. Определите значение понятия менеджмент в социальной работе.
3. Проанализируйте эффективность управления вверенного Вам социального учреждения.
4. Дайте характеристику приоритетным направлениям менеджмента в социальной работе.