

Шендеровський Костянтин

Тактичний менеджмент соціальної служби

Шендеровський К.С.

**Тактичний менеджмент
соціальної служби**

посібник для керівників соціальних служб

Київ 2011

ББК 51.204
Ш 47
Без оголошення.

Шендеровський К.С.

Тактичний менеджмент соціальної служби: Посібник для керівників соціальних служб. – К., 2011. – с. 222.

Ця книга про менеджера, про шляхи, інструменти та «підводні камені» його майстерності щодо скерування соціальною службою, але не про менеджмент взагалі...

Ця книга про вміння скеровувати соціальну службу «день за днем» як для новопризначеного керівника, так і для досвідченого. Потрібно не просто навчатись, а формувати правильний і зацікавлений менеджерський продукт «день за днем». Потрібно розуміти та шанувати *час сильної тактики*. Це не кроки від «стратегії», це не шлях слабкості... Стратегія не скасосується, а від завтрашнього дня, наступного тижня чи місяця, кварталу абсолютно реально: або стратегічно тіло вмере, або буде ще більш обмеженим, вихолощеним тощо.

В менеджменті соціальних служб не буває «доброго» чи «поганого», буває тільки «правильне» та «зацікавлене». Ми так думаємо!

Ця книга для керівника вітчизняної соціальної служби будь-якої форми власності, який попри мільйони різних труднощів та обмежень, обрав *шлях розвитку успішної роботи служби «день за днем»*.

*Рекомендовано до друку координаційною радою
ВБО «Жіночий Консорціум України» (червень 2011)
та правлінням ВГО «Ліга соціальних працівників України» (серпень 2011).*

*Велика подяка Ірині Пінчук,
кандидату педнаук, заступнику директора департаменту сімейної політики
Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту, за критику та
рекомендації.*

*Наклад посібника вийшов завдяки допомозі
Володимира Різуна, професора; Віктора Сороки, заслуженого журналіста
України; Василя Богачука, народного депутата України (2006-2008 рр.).*

© Шендеровський К.С. , 2011

Зміст

<i>Особлива сторінка з присвятою</i>	6
<i>Вступ</i>	7
<i>Перша глава.</i>	
Менеджерський продукт в соціальній службі, <i>або Що створює правильний та зацікавлений менеджер</i>	9
<i>Друга глава.</i>	
Шляхи актуалізації форми менеджерського продукту, або Як формувати тактичний менеджмент	27
<i>Третя глава.</i>	
Принципи тактичного менеджменту, або Які <i>принципи визначають скерування на кожен день</i>	45
<i>Четверта глава.</i>	
Функції (завдання) тактичного менеджменту, <i>або Головне про те, як правильно діяти</i>	57
<i>П'ята глава.</i>	
Ключові контрольні точки тактичного менеджменту, або Якою <i>є сила тактичного менеджера</i>	63
<i>Шоста глава.</i>	
Формування цілей, планування та контроль і координація в тактичному менеджменті, або Як <i>захоплювати працівників</i>	77
<i>Сьома глава.</i>	
Організація в тактичному менеджменті, або Чому тактичний менеджер як «завгосп»: <i>приймає рішення, делегує повноваження, оцінює роботу, дбає про атрибути та підтримує партнерські взаємодії...</i>	102
<i>Восьма глава.</i>	
Мотивація, психологічний контракт, етична система в тактичному менеджменті та «темні» <i>сторони соціальної служби, або Як надихати дії працівників</i>	139
<i>Дев'ята глава.</i>	
Навчання працівників в тактичному менеджменті, або Як навчити працівників вирішувати проблеми	164
<i>Десята глава.</i>	
Взаємозв'язок тактичного менеджменту з ЗМК, або Як сформувати взаємовигідні умови співпраці	192
<u>Список використаної та рекомендованої літератури</u>	219

Особлива сторінка з присвятою

З соціальними службами моя професійна діяльність безпосередньо пов'язана з 1994 року. Спочатку це були питання становлення та розвитку центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, селищних соціальних служб в Тернопільській області. Потім створення соціальної служби «Підлітковий дім» в м. Тернополі. Далі – багатомісячні стажування в дитячому будинку інноваційного типу в Москві (Росія), соціальних агенціях Бремена (Німеччина) та Медісона (США). З 2001 по 2006 роки діяльність на посадах заступника директора, директора Київського міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді. І весь період взаємодія у виконанні проектів соціальної роботи з десятком міжнародних, громадських, благодійних, релігійних організацій в Україні.

Мій менеджмент в цілому формувався залежно від видів діяльності, типів соціальних служб, наявних ресурсів, стратегії соціальної роботи в Україні... Мій тактичний менеджмент формувався роками, послідовно і впевнено. Бо я хотів досягти успішної діяльності в соціальній сфері. Свідомо цьому – десятки посібників, підручників, текстів лекцій та статей.

Без участі моїх вчителів та колег по соціальній роботі, мої зусилля були б неповноцінними. Здається, пам'ятаю *кожного*, з ким доводилось працювати разом. Особливі слова вдячності тим, хто *змінював* мої відчуття та бажання на знання і навички успішної роботи...

Сину та дружині

Алексєєнко Марії

Безпалько Ользі (професор)

Божериній Світлані

Бочаровій Ніні

Братусь Іванні

Булах Ладі

Вайнолі Ренаті

Гончарову Юрію

Горському Андрію

Жовтяку Володимирі

Зверевій Ірині (професор)

Киркевич Жанні

Колобовій Ярославі

Крижанівській Ірині

Кулебі Миколі

Лактіоновій Галині (професор)

Ляховській Ларисі

Мозговій Олені

Пінчук Ірині

Різуну Володимирі (професор)

Сколобановій Юлії

Спірінній Людмилі

Толстоуховій Світлані (лідер і провідник)

Хатнюк Тетяні та сотням соціальних працівників...

І світлій пам'яті Ірини Бєлової та Вікторії Вакариній.

З повагою,

Костянтин Шендеровський.

Вступ.

Розвиток соціальних служб в сучасному трансформаційному процесі набуває особливого значення. Робота соціальних служб становить самостійний напрямок, оскільки саме завдяки соціальним службам як самостійним організаціям або соціальним інституціям формуються механізми соціальної допомоги, захисту, підтримки або профілактики, адаптації, реабілітації соціальних проблем дітей, молоді, сімей та інших груп населення в Україні і, зрештою, українська модель соціальної роботи. З одного боку, соціальні служби є типовими, місцевими та регіональними, державної або громадської, благодійної, приватної, парафіяльної форм власності, «моно» або «полі» функціональні, закритого або відкритого типу застосування основних методів роботи з клієнтом, такі, що орієнтуються на одну групу населення, і такі, що пропонують результат взаємодії з різними клієнтами за віком, статтю, національністю чи рівнем залежності від причин, наслідків соціальної проблематики. З іншого боку, соціальні служби досить оригінальні, неповторні та імовірні організації системи соціальної роботи.

З огляду на зазначене, питання скерування (менеджменту) соціальної служби та якісної (і результативної) соціальної роботи є найактуальнішим із питань життєдіяльності в умовах української соціально-економічної та політико-правової суті. Ми не спрощуємо час *періоду незалежності України* щодо факторів та закономірностей появи, становлення, розвитку та реорганізації, ліквідації різних соціальних служб. Ми беремо до уваги найголовніший факт: *соціальні служби є, в теперішній час вони діють, і мають орієнтувати українське суспільство своєю кількістю та якістю на майбутнє, на нове покоління населення, на черговий суспільний етап розвитку*. Від цього залежить не тільки самостійність, нормальність людей-нужденних, але й стабільність співіснування більшості людей в різних родин, спільнотах, громадах тощо.

Життя в погано прогнозованих, парадоксальних умовах та умовах, які постійно змінюються, потребує не просто керівників соціальних служб, а менеджерів зі специфічними знаннями та навичками, такими, які володіють ключовим менеджерським вмінням діагностувати будь-яку ситуацію та знаходити раціональне рішення, робити це щоденно, розвивати службу та соціальну роботу. Закономірно, що з'являються підручники/посібники «Волонтерський менеджмент», «Менеджмент соціальних проектів», «Менеджмент соціальної

роботи», «Менеджмент для громадських та благодійних організацій (англомовна калька: для неурядових організацій)», хтось пише «Case-management (скерування випадком)». Все це правильно, за винятком одного: всі ці підручники та посібники на 75% пишуть про однакове *«Що робити?»* в будь-якому менеджменті. Наш «Тактичний менеджмент соціальної служби» як відверте пояснення актуальних 25% менеджерської праці у відповідях *«Як робити?»* в конкретній соціальній службі.

Тим більше, щоб *успішно розвивати соціальну службу, менеджеру потрібно робити правильні речі та робити їх правильно, зацікавлено*. Потрібно не просто навчатись, шукати, очікувати, а формувати правильний і зацікавлений менеджерський продукт «день за днем». Для соціальних служб майбутнє формується *сьогодні*. Потрібно розуміти та шанувати час *сильної тактики*.

Це не кроки від «стратегії», це не шлях слабкості... Наголошуємо: в менеджменті соціальних служб не буває «доброго» чи «поганого», буває тільки «правильне» та «зацікавлене». Ми так думаємо! Стратегія не скасовується, а від завтрашнього дня, наступного тижня чи місяця, кварталу абсолютно реально залежить: або «тіло» стратегії вмере, або обросте обмеженнями, труднощами, ризиками.

Отже, у ваших руках посібник. Він відрізняється від класичного і тим, що не містить контрольних запитань та завдань у кінці кожної глави. Структура кожної глави – це відповіді на сформульовані запитання - від загального до найважливішого в тактиці. Схеми та таблиці несуть традиційне структурно-логічне навантаження та дозволяють скоротити тільки паперовий об'єм. Висновки сформовані відповідно до наведених аргументів, тенденцій, важливих проявів досвіду.

Інструменти мають допомогти у прийнятті рішень.

Аналітичні інструменти - це структурно-логічні схеми алгоритми, а що полегшують процес проблемного аналізу, ситуації.

Досвід для тактичного менеджменту не може бути авторським резюме, бо досвід тактичного менеджменту – це і досвід конкретної соціальної служби в цілому, і досвід взаємодії менеджера з соціальними працівниками зокрема.

Ми запрошуємо читача до дивовижного, але жорсткого світу менеджменту в цілому, тактичного менеджменту безпосередньо.

*Перша глава. Менеджерський продукт в соціальній службі, або **Що** створює правильний та зацікавлений менеджер*

Щоб успішно розвивати соціальну службу, менеджеру потрібно «день за днем» робити правильні речі та робити їх правильно.

Тактичний менеджмент соціальної служби не надає універсальних «рецептів».

*Тактичний менеджмент соціальної служби потрібен для того, щоб «день у день» створювати визначеність і для спеціалістів соціальної роботи, і для клієнтів соціальної роботи, і для колег з інших соціальних інституцій. В нашому розумінні – це головна цінність і головний принцип для будь-якого справжнього керівника соціальної служби на день, на місяць, на квартал чи інший конкретний «нестратегічний» період життєдіяльності. І цей період має бути для менеджера головним і показовим виміром часу, бо саме він, менеджер соціальної служби, створює неповторний менеджерський продукт, який служить *іншим!**

Можливо назва цієї глави видається трохи дивною...

Та насправді менеджер не просто керує соціальною службою. Він створює продукт (менеджерський), який має свою вартість та цінність в цілому і для служби, і для соціуму, і, зокрема, для соціальних працівників служби та клієнтів соціальної роботи. Як лікар-хірург оперує... Як музикант виконує мелодії... Як футболіст забиває голи...

*Однак порівняємо наступне: лікар-хірург (що вміє робити?) – оперувати; музикант (що вміє робити?) – грати на інструментах; футболіст (що вміє робити?) – забивати голи! А менеджер (що вміє робити?) – керувати?! Ось де захована дивина будь-якої книги про менеджмент. Бо різниця між лікарем, музикантом, футболістом та менеджером соціальної служби в тому, що *перші* характеризуються відповідями на запитання «що вміє робити?», а наш менеджер – «як робить?». Менеджерський продукт – це спроба долучити семантичні сили за аналогією «будує, грає, лікує, забиває, виконує...керує». А продукт тактичного менеджера має і другу силу, а саме: силу сконцентрованого часу, наприклад, «день за днем» або «кожного тижня» тощо.*

***Що та за яких умов** створює тактичний менеджмент соціальної служби?*

Сучасні (в т.ч. і вітчизняні) дослідники соціальної роботи по-різному¹ визначають розуміння управління, менеджменту соціальної служби та соціальної роботи. Щонайменше чотири форми визначення не додають ясності в розумінні сутності менеджменту соціальної роботи, а саме: «менеджмент соціальної служби як підсистема соціального управління»; «управління або менеджмент соціальної роботи», «управління соціальною роботою та менеджмент соціальної служби», «менеджмент у соціальній роботі» тощо. В Енциклопедії соціальної роботи² менеджмент визначається як самостійна галузь практичної діяльності в порівнянні з адміністративним управлінням; як функція недержавних організацій; як класична наукова теорія; як професія. Однією із інновацій 80-х років минулого століття в сфері соціальної роботи США було поширення так званих «індикаторів менеджменту» з метою допомоги керівникам державних соціальних агентств регулювати всі аспекти діяльності організацій. В такому випадку вживається поняття «індикатори менеджменту соціальної роботи» як визначення обмеженого числа напрямків роботи, які вище керівництво вважає життєво важливими для успішного функціонування організації, здійснення контролю на регулярній основі. Дослідники Манчестерського університету (Великобританія) запропонували поділ понять на «адміністративне управління у сфері державного сектору соціальної роботи» та «менеджмент соціальної роботи у сфері діяльності недержавних організацій», що ближче до поняття «менеджмент соціальної агенції». Зрозуміло, що ігнорувати ці випадки не слід, бо вони відображають різні підходи до сприйняття «загального», «специфічного», «особливого», «унікального» як в управлінні, менеджменті, так і в соціальній роботі.

Управління та менеджмент у своїй еволюції не йшли послідовними кроками єдиного розвитку. Цей процес можна швидше охарактеризувати як паралельно-послідовний підхід до сфер «керування», які в чомусь були подібними, а в чомусь відрізнялись. Що ж до суттєвої різниці між управлінням та менеджментом, то тут є певні особливості. Деякі дослідники зводять їх до різниці між адміністративними та демократичними формами управління, вважаючи перші управлінням, а другі –

¹ Див.: Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій / М.Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М.П.Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП, 2004; Лукашевич М.П., Туленков М.В. Менеджмент соціальної роботи: Теорія і практика: Навч. посіб.. – К.: Каравела, 2007

² Энциклопедия социальной работы. В 3-х т.: Пер. с англ. – М.: Центр общечеловеческих ценностей, 1994.

менеджментом. Розвиток ринкових відносин, зміна ідеологічних парадигм, політичний плюралізм стимулювали увагу до мети діяльності окремо взятої організації. Тим більше, не «організації бізнесу», але організації взагалі. Увага до мети діяльності – це увага до проблем всіх структур сучасного суспільства. Більш того, деякі з проблем є притаманними некомерційному сектору, до прикладу: лікарні, соціальні служби, заклади освіти, державні заклади, - не настільки мобільні та гнучкі, як комерційні організації, в них глибші традиції та політика «вчорашнього», «позавчорашнього» дня.

Найбільш поширені значення поняття «менеджмент» досить подібні між собою:

- менеджмент – це те, що стосується керівництва підприємствами та іншими соціальними системами». Поняття «менеджмент» включає виконання керівних функцій та визначає коло діяльності, яке охоплює планування політики організації та прийняття принципових рішень, реалізацію цих рішень шляхом видання розпорядчих документів та контроль за їх виконанням (за Енциклопедією Мейера);

- менеджмент визначає сукупність керівного складу організації на різних рівнях (за Енциклопедією Бертельсманна);

- менеджерами є – загалом – керівний персонал організації, наділений різними повноваженнями, який шляхом розподілення виробничих функцій співпрацює в досягненні загальної мети; керівництво визначається сукупністю рішень, які необхідні для досягнення цілей певної соціотехнічної організації (за Дітером С. Корайманном);

- критеріями функції менеджера є: а) прийняття рішень; б) інструктаж співробітників, роздача вказівок та представництво організації перед третіми сторонами (функції розподілення, персоналу та представницька); в) перебирання на себе відповідальності (за Ганс-Мартіном Шенфельдом);

- менеджментом вважається виконання керівних завдань, ефективне застосування наявних ресурсів, особливо факторів праці (людський капітал) та власне капіталу (ресурсів) для досягнення мети організації; це повинно відбуватися в максимально ефективний та дієвий спосіб (за Стефаном Рус-Модем).

На жаль, більшість тих, хто «займається» менеджментом, і тих, хто «знайомі» з ним тільки крадькома, висловлюються про менеджмент як про «поняття бізнесу», «прирощення грошей» або «оптимальне використання ресурсів організації». До 30-х років XX століття деякі автори, - починаючи з Фредерика Тейлора (1856-1915) та, на наш погляд, завершуючи Честром

Барнардом (1886-1961), - активно стверджували, що «менеджмент бізнесу» є підвидом загального менеджменту і в основі своїй відрізняється від будь-якого іншого виду менеджменту не більше, ніж «одна порода собак від іншої».³

Скептикам та зухвалим носіям думки, що «менеджмент – це менеджмент бізнесу», потрібно нагадати про початок практичного застосування теорії менеджменту не в комерційній, в суспільній та державній організаціях. Так, Фредерик Тейлор, засновник «наукового менеджменту», був першим, хто використав терміни «менеджмент» та «менеджер», і в своїй доповіді Конгресу США в 1912 році як «експериментальний приклад» наводить некомерційну клініку Мейо, а потім застосовує свої погляди в Уотертаунському Арсеналі армії США, який належав державі та перебував в державному управлінні. Перша посада «менеджера» також з'явилася не в бізнесі. Цим поняттям визначалася «не для обрання» посада «керівника міста», таке собі американське надбання на початку ХХ століття. У свідченнях Раймонда Слоуна «політична коректність періоду Депресії вимагала відмовитися від слова «менеджмент». Щоб знизити «вороже відношення до комерції та капітанів бізнесу..., менеджмент в суспільному секторі набув значення такого, як «державне управління», проголошений окремою дисципліною для вивчення у навчальних закладах, з власною термінологією та кар'єрною сходинкою». В 50-х роках ХХ століття, як зазначає Питер Друкер, слово *бізнес* стало більш пристойним завдячуючи *менеджменту бізнесу в США* в період та після Другої світової війни; термін набуває «політичної коректності», і, перш за все, як галузь наукового пізнання. В контексті історичних фактів, важливо заявити, і якомога гучніше: *менеджмент не є «менеджментом бізнесу»*, як, до прикладу, «медицина не є акушерством».

Думки ж про *залежність менеджменту від певних культурних традицій* начебто зрозумілі та лежать на поверхні, але, не зважаючи на це все, ми вважаємо їх хибними.

Чому?

Наприклад, в усьому світі, чи то в Нігерії, чи то в Швеції, у футбол грають за одними і тими ж правилами, попри те, що між цими країнами існують відмінності культурних традицій. Звичайно, є країни, в яких футбол користується більшою або меншою популярністю – але скрізь, де грають у футбол, грають за однаковими правилами. Це саме стосується і менеджменту: *те, що роблять менеджери дуже подібне, як це роблять*

³ Друкер П. Задачи менеджмента в XXI столетии: учеб. пособие. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2000.

менеджери залежить не тільки від культурних традицій. Таким чином, менеджмент конкретної соціальної служби «риси свого обличчя» формує за відповіддю на питання **«як робити»**.

Існує різниця в менеджменті різних організацій, оскільки *місія* організації визначає її *стратегію*, а *стратегія* – організаційну *структуру* та тактичний, операційний менеджмент. Так управління, наприклад, мережею магазинів роздрібною торгівлі відрізняється від управління церков однієї єпархії (хоча і не так сильно, як вбачають працівники торгівлі або священнослужителі), від управління військової частини, лікарні або компанії, яка впроваджує програмне комп'ютерне забезпечення.

Аналітичний інструмент: 75% всіх питань, труднощів та обмежень в організаціях – однакові, а 25% - це сума показників різниці у тому, **«як працює менеджер»** та «якою є організація за формою власності». Іншими словами: в будь-якій соціальній службі менеджмент на 25% відображає специфіку *місії*, принципи та завдання скерування по суті, особливу культуру, історію (досвід), термінологію та те, **«як це робить конкретний менеджер»**.

В організаціях соціальної роботи України ще формуються менеджерський досвід і група професійних менеджерів. Але потреба у змінах директорського, командного менталітету, лінійного мислення, адміністративних процедур скерування в соціальній роботі на менеджерську логіку, концептуальність та практику, діалоговий стиль є принциповою справою розвитку інфраструктури соціальних служб.

Інтегровані ж, міждисциплінарні значення менеджменту визначають його *місію* в контексті феномену соціальної роботи⁴:

- це принципова *доктрина* допомоги людині і відповідальності перед суспільством, громадою, групою, людиною;

- це *підзвітна практика* діагностики соціальної проблеми або соціальної ситуації; *проектування* мети, пріоритету, завдань соціальної роботи; *моделювання* втручання, пошуку, експерименту, дослідження та знаходження оптимального рішення у соціальному просторі людини, сім'ї, територіальної громади, суспільства;

- це *стиль* творчості команди спеціалістів соціальної роботи та їх керівника;

⁴ Шендеровский К.С. Организационные и методические аспекты управления персоналом социальной службы. Учебно-методическое пособие для специалистов социальной работы. – К., 2002. – 154 с.

– це постійний, динамічний *процес формування нової норми* соціальної роботи у контексті постійних соціально-економічних змін та територіальних особливостей.

Це перша відповідь на питання, що роблять менеджери у всіх соціальних службах.

Спроби ж перенести без змін досвід зарубіжного менеджменту соціальної роботи на вітчизняну діяльність не дають швидких та однозначних результатів. Однак цей досвід є важливою умовою навчання та виховання вітчизняного менеджера.

Під час навчання на досвіді міжнародного товариства соціальних працівників обов'язково потрібно зважити на чотири закономірності⁵:

- по-перше, соціальна робота в розвинених країнах безпосередньо впливає на соціально-політичні процеси відповідних країн. У нас цей вплив є непрямим, опосередкованим;

- по-друге, об'єм фінансування заходів та інституцій соціальної роботи постійно зростає та враховує три домінуючі в політиці та стабільні в менеджменті технології: а) соціальне замовлення органів влади для громадських організацій щодо вирішення будь-яких або пріоритетних, актуальних соціальних питань; б) благодійність значної частини населення та багатосторонній волонтерський рух в межах реалізації різних соціальних проектів; в) програмний та проектний менеджмент соціальної роботи, що максимально адаптує соціальну роботу різних соціальних служб до потреб громад, спільнот, родин). У нас фінансування соціальної роботи є незначним;

- по-третє, міжсекторальна основа розвитку соціальної роботи та цілеспрямована деінституалізація (до прикладу: в Німеччині принцип субсидарності переорієнтував сферу соціальної роботи у багатовекторний та багатоваріантний механізм політичного життя країни⁶). У нас розвиток соціальних служб претендує на визначення галузевого, з невеликою долею міжсекторальних зв'язків;

- по-четверте, діяльність професійних груп та шкіл соціальних працівників, наприклад, Міжнародної федерації соціальних працівників, з багатолітніми традиціями просування організаційних, етичних, технологічних факторів та лобіювання соціальної роботи як на рівні ООН, так і на рівні урядових

⁵ Coulshed V. Management in Social Work. Macmillan Press, 1990.

⁶ Шендеровський К.С. Модель соціальної роботи з молоддю у сфері вживання та торгівлі наркотиками: досвід м. Бремена (Німеччина) // Практична психологія та соціальна робота, №9-10, 2003. – С.91-96.

структур країн США, Європейського Союзу. У нас ще тільки формуються базові основи шкіл соціальної роботи та професійних об'єднань.

Варто звернути увагу, що закономірне розширення та ускладнення системи соціальної роботи спонукало міжнародне товариство соціальних працівників до усвідомлення потреби в менеджерах, які б володіли не тільки технічними навичками, але й вміннями змістовних та етичних закономірностей соціальної роботи. Ці тенденції посилюються з середини 80-х років XX ст., коли в технологіях соціальної роботи відбуваються відчутні, радикальні зміни та більш вагомим стає контроль (або контроль з боку суспільних, політичних, урядових організацій). Ось чому вже на межі 80-90-х років XX ст. менеджмент організацій в соціальній роботі *стає центральним методом соціальної роботи* в розвинених країнах⁷.

Зазначені процеси не позбавлені проблематичності та суперечностей. Як зазначають фахівці менеджменту соціальної роботи Великобританії, США, Італії, орієнтація на ефективність соціальної роботи, приватизація організацій в соціальній роботі, ускладнення підзвітності в соціальній роботі та комп'ютеризація діяльності, стандартизація соціальних послуг забирають більше уваги у порівнянні з часом вирішення принципових питань соціальної роботи, таких як: справедливий розподіл суспільних ресурсів; вирішення основних соціальних проблем; посилення ролі прав людини.

Питання щодо основних складових менеджменту соціальної роботи в міжнародному товаристві соціальних працівників не породжувало особливих різновидностей в тлумаченні. Так, у 90-х роках XX ст. – на початку першого десятиліття XXI ст. *предмет менеджменту соціальної служби трактувався як (аналітичний інструмент)*:

- формування політичної лінії (місії) та представлення її у вигляді оперативних цілей (в тому числі – публічне представлення) на рівні влади та громад;
- розробка програм соціальної роботи та керівництво щодо їх ефективної реалізації;
- організація фінансування та забезпечення ресурсами соціальної роботи в країні (в цілому), на окремій території (Франція), в межах соціальної служби (Великобританія), програми соціальної роботи з конкретним клієнтом (США, Німеччина) тощо;

⁷ Hantrais L. Social Policy in the European Union.–London, 1995.

- керівництво та контроль за персоналом соціальних служб (супервізія, консультування, наставництво, інші форми навчання в службі та за її межами);
- зв'язок з громадськістю та взаємодія із засобами масової комунікації;
- соціальне просвітництво (наприклад, в Німеччині з дитячих садочків запроваджено реалізацію основної функції соціального педагога, яка відповідає за соціальне навчання дитини, її сім'ї щодо правильної організації свого життя в громаді);
- контроль, оцінка, моніторинг програм соціальної роботи;
- впровадження інновацій з метою підвищення ефективності соціальної роботи.

Це друга відповідь на питання, що роблять менеджери у всіх соціальних службах.

Навіть при тому, що в США та Європейському Союзі триває дискусія щодо співвідношення управління та менеджменту в соціальній сфері⁸, перераховані складові, за якими будується процес навчання фахівців з менеджменту, можуть бути важливим орієнтиром для вітчизняної освіти та самоосвіти менеджерів.

Потреба в професійному менеджменті⁹ в міжнародному товаристві соціальних працівників обумовлена складністю соціальної роботи та особливостями професійної діяльності типу «людина – людина», а саме (аналітичний інструмент):

- від рішень, які приймають соціальні працівники, залежить доля клієнтів, їх близьких;
- існує постійна небезпека в прийнятті помилкового рішення, а тому збільшується кількість спірних питань та дилем в соціальній роботі;
- увага громади до діяльності соціальних служб вимагає від соціальних працівників знань та вмінь відкрито обговорювати концептуальні, технологічні, етичні проблеми професійної діяльності, систематично аналізувати результати власних зусиль;
- діяльність соціального працівника розглядається у співвідношеннях: потреби клієнтів – практичний досвід становлення держави; соціальні служби, формування

⁸ В США домінує погляд, що менеджмент є складовою частиною управління (напрямок, рівень конкретної організації соціальної сфери). В Німеччині та Великобританії частіше вживається менеджмент, як базове поняття, тоді як управління – в значенні структури внутрішніх завдань організації в соціальній роботі.

⁹ Social Work: What Kind of Profession? // A Cord OF Ethics for Social Work: The Second Step.- London, Boston: Routledge & Kegan Paul, 1985.

суб'єктивних моделей «клієнта» – ідеал соціального працівника, що виписаний на найкращих об'єднавчих традиціях вітчизняного та зарубіжного досвіду; напрацювання практичного досвіду – необхідність стандартизувати соціальні послуги.

Це третя відповідь на питання, що роблять менеджери у всіх соціальних службах.

Увага до навчання на досвіді міжнародних спільнот соціальних працівників формує особливий орієнтир для кожного вітчизняного менеджера соціальної служби, в першу чергу щодо формування професійного менеджменту. Крім цього, потреба в професійному менеджменті також обумовлена різними ускладненнями та обмеженнями процесу та результату скерування в соціальній службі (див. аналітичний інструмент 1).



Аналітичний інструмент 1. Алгоритм самовизначення потреби в розвитку професійного менеджменту.

Оволодіння професіоналізмом в менеджменті соціальної служби не є односкладним процесом, а враховує потребу в розвитку щонайменше чотирьох складових, а саме(аналітичний інструмент):

(1) «мистецтва скерування та особистих якостей» протягом усієї діяльності, або залежність професійного менеджменту від таланту, інтелекту, якостей та вмінь скерування у керівника соціальної служби;

(2) «в скеруванні службою «день при дні», або залежність професійного менеджменту від знань та вмінь щоденної роботи в конкретній соціальній службі;

(3) професіоналізму спеціалістів соціальної служби щодо виконання соціальної роботи «від клієнта до клієнта» або залежність професійного менеджменту від знань та вмінь персоналу соціальної служби, потенціалу його розвитку;

(4) від зовнішньої до служби соціально-культурно-політичної традиції орієнтування на професійну діяльність або залежність професійного менеджменту від рішень органів влади та соціально-культурних традицій щодо вирішення соціальних питань покладатись на професіоналів, наукові підходи, методику та досвід.

«Яка із складових є основною?», - на нашу думку, зайве питання або питання з розряду ілюзій. Тому і орієнтуємо свою менеджерську роботу на уважне ставлення до кожного із зазначених складових. Їх синтез, а не механічне, прикладне застосування дозволить отримати *актуалізовану форму менеджерського продукту* соціальної служби як організації.

*Це **четверта** відповідь на питання, **що** роблять менеджери у всіх соціальних службах.*

Російський дослідник Є.Смирнов зазначає, що термін «організація» походить від латинського *organiso* – «спільно», «стрункий вигляд», «влаштовую»¹⁰. Якщо в класичному менеджменті організація – це систематизоване, свідоме об'єднання *дій людей* для досягнення певних цілей, то організація соціальної роботи – це систематизоване, структуроване, публічне, свідоме об'єднання дій людей для досягнення ефективного результату вирішення соціальної проблеми за визначеною метою соціальної роботи¹¹.

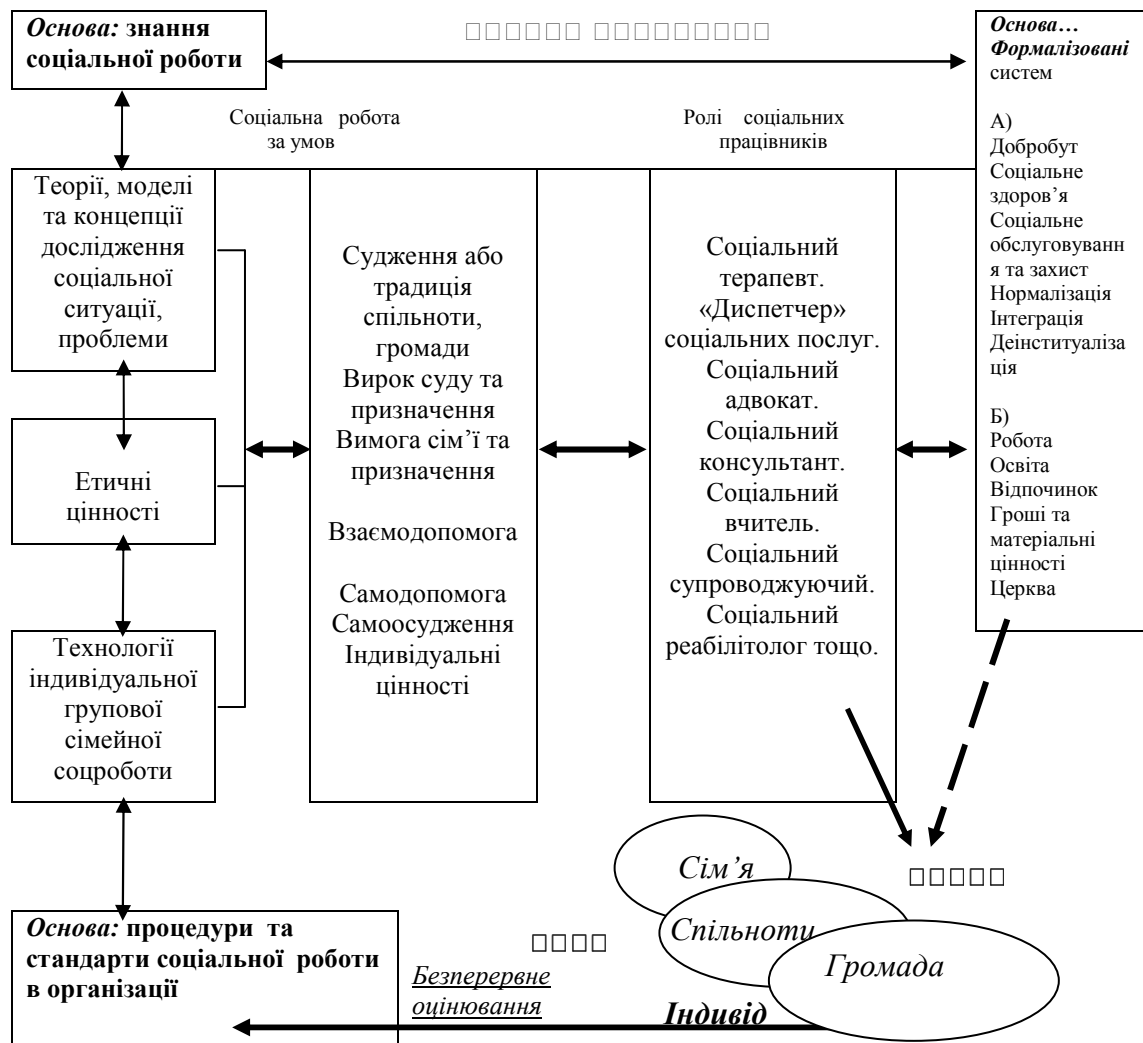
Соціальна робота в організації реалізується в рамках організації та використовується організацією як основний інструмент реагування на соціальне явище, соціальну ситуацію,

¹⁰ Смирнов Э.Л. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аудит. ЮНИТИ, 1998.

¹¹ Care management: Implication for Training. Editor: Sh. Ramon. Association of Teachers Social Works Education. Sheffield University Print Unit, 1992.

соціальну проблему. Організація базується на різних гуманістичних та демократичних ідеалах. В основі її як мінімум п'ять аспектів: соціально-економічний, національно-географічний, політичний, культурний, духовний.

Організація концентрує свою увагу на: соціальних явищах (звідси *найчастіше* визначаються стратегічні цілі соціальної роботи); соціальних категоріях (звідси *найчастіше* визначаються тактичні цілі соціальної роботи); контингенті клієнтів або цільових групах (звідси *найчастіше* визначаються ситуативні цілі). Етичні правила соціальної роботи та права клієнтів є регуляторами найскладнішої підсистеми організації: взаємодії спеціаліста соціальної роботи та клієнтів. Процесуальний контур організації соціальної роботи запропонував британський вчений Ф.Турнер¹² (див. аналітичний інструмент 2), який ми адаптували для навчальної діяльності в Україні.



Аналітичний інструмент 2. Процесуальний контур соцслужби.

¹² Turner F. Social Work Treatment. – London, 1991.

Елементами системи скерування (див. аналітичний інструмент 2) є:

- вхід - питання, завдання, проблеми, що виникають перед керованою системою (об'єкт скерування) і потребують рішення; потребує постійного оцінювання;

- процес скерування - сукупність циклічних дій із вироблення рішень і впливів на об'єкт скерування (реалізація функцій скерування);

- вихід - рішення (способи, методи й шляхи) із досягнення скерованих цілей.

В теорії менеджменту організація визначена як відкрита, цілісна система, що складається із численних взаємозалежних компонентів, які взаємопов'язані із зовнішнім середовищем. Системний підхід (аналітичний інструмент) у скеруванні організацією припускає комплексне вивчення досліджуваного об'єкту як єдиного цілого з позиції системного аналізу, що означає: (1) врахування всіх взаємозв'язків, вивчення окремих структурних частин, компонентів; (2) виявлення ролі кожного компоненту у загальному процесі функціонування організаційної системи; (3) виявлення впливу системи в цілому та на окремі її компоненти, елементи.

Поняття «організація» соціальної роботи вживається у двох аспектах: *процесуальному*, коли організація означає взаємодію людей між собою; *інституційному*, коли організація означає певну групу людей, що спільно досягають загальних цілей. Природа організації впливає з природи людської діяльності, адже для досягнення своїх цілей люди повинні об'єднуватися, отримуючи при цьому додаткові можливості у вигляді *ресурсів організації*, а також беручи на себе *додаткові зобов'язання і відповідальність за свої дії*. Тому, звичайно, розуміння менеджменту не лише керівниками, а й усіма спеціалістами соціальної роботи досить важливе для ефективної діяльності організації.

Це п'ята відповідь на питання, що роблять менеджери у всіх соціальних службах.

Позиція практиків соціальної роботи в США та країнах Європейського Союзу в більшості визначається «шляхом» накопичення емпіричних знань, їхнього аналізу, опису та розповсюдження на рівні методики роботи. Оскільки «матеріалом» та «результатом» діяльності кожної організації, яка здійснює соціальну роботу, були умови життя клієнта, то існує суттєва різниця в цілях, засобах їх досягнення, в організації скерування соціальною роботою тощо. Так профіль

професійної відповідальності менеджера (рік досвіду роботи) неурядової соціальної служби для неповнолітніх матерів міста Madison (США, 2005 р.)¹³ набуває такого змісту (аналітичний інструмент):

(1) в частині «мистецтва скерування та особистих якостей»: спрямування на координацію з партнерськими організаціями, інтеграцію соціальної служби в громаді, формування системи соціальних послуг як стратегії розвитку до 2008 року;

(2) «професіоналізм скерування службою «день за днем»: переведення політичної лінії влади міста та опікунської ради соціальної служби в конкретні соціальні плани, проекти, програми, їх оцінка та коригування;

(3) «професіоналізм спеціалістів соціальної служби щодо виконання соціальної роботи «від клієнта до клієнта»: супервізія, наставництво, консультування;

(4) «зовнішні до служби культурно-політичні традиції щодо орієнтування на професійну діяльність»: публічна презентація діяльності, громадські обговорення соціальних проблем (за участю влади та церкви), активізація взаємодії з ЗМК.

Актуалізовану форму менеджерського продукту потрібно розглядати (як приклад для навчання) і в часі, і в контексті процедурних складових соціальної роботи, і в контексті соціально-політичних та економічних процесів, але в жодному разі не як механічне копіювання «з чужої діяльності». Менеджер соціальної служби для неповнолітніх матерів підкреслював (в своїх поясненнях) фактор напруженої інтелектуальної праці, домінування в діях інтересів громади, прагнення приймати рішення на випередження та «не панікувати». Інший менеджер іншої служби в одному і тому ж місці, працюючи майже з подібною категорією клієнтів, акцентував увагу на іншому; по-іншому презентував актуалізовану форму професійного менеджерського продукту (широ додавши до професіоналізму потенціал волонтерської, благодійної, релігійної участі).

Що ж спонукає або стимулює менеджерську логіку та в цілому формат менеджерського продукту різних колег по соціальній роботі? Менеджери соціальних служб штату Wisconsin (США) вважають, що основною обставиною є різна інтелектуальна складова, звернувши нашу увагу на ті *теорії* усвідомлення та розбудови професіоналізму менеджменту

¹³ За матеріалами стажування автора в соціальних агенціях штату Wisconsin (США) в 2005 році за програмою Open World.

соціальної служби, які є найбільш поширеними, а саме: «теорії людських відносин», «теорії структури» та «системні теорії».

Концепти «теорії людських відносин» орієнтують «мистецтво скерування та особисті якості менеджера» відповідно до такого (аналітичний інструмент):

- основний мотив для соціального працівника (більш за все) – це соціально-психологічні фактори; менш за все, матеріальна винагорода;

- продуктивність та результативність праці окремих спеціалістів з соціальної роботи залежить від норм, які прийняті професійною групою (більше - командою фахівців соціальної служби, менш за все – міжнародними та національними об'єднаннями соціальних працівників);

- стиль керівництва і узагальнення досвіду соціальної роботи має визначальне значення та вплив на поведінку соціальних працівників;

- зайва спеціалізація в соціальних службах не є доцільною.

Концепти «теорії структури» фокусують нашу увагу на процесі прийняття рішення (вектор «раціональні рішення – нераціональні рішення»). Стратегія прийняття рішення формуються в контексті основних операційних понять: «обмежена раціональність», «достатня задоволеність клієнта», «сміливе або своєчасне рішення, «рішення на випередження», «поглинання незадоволеності клієнтів або громади» тощо. Концепти «теорії структури» визначають перелік аргументів щодо розвитку соціальних служб як *системи рівнів менеджменту*, а саме: *стратегічний, середній та операційний рівень*. Концепти «теорії структури» враховують наступний перелік елементів скерування соціальною службою: формування мети; перетворення мети у завдання (внутрішня складова організації); ставлення до зовнішнього оточення соціальної служби та до влади; централізація та децентралізація; неформальні та партнерські відносини соціальної служби; участь в житті громади, суспільстві та представницькі функції; концентрація на непередбаченості та імовірності результатів соціальної роботи.

Концепти «системної теорії» сміливо можна назвати певним видом синтезу «теорії людських відносин» та «теорії структури». Передбачається, що в основі такого підходу до скерування соціальною службою знаходиться щонайменше три наступних особливості: по-перше, соціальна система як бюрократична система складається з підсистем, які і виконують різні функції (фінансування, виробництва соціальної послуги, встановлення меж відповідальності, адаптації організації до

змін, власне управління); по-друге, соціальна служба – це біологічна система, органічне ціле із взаємопов'язаними та взаємозалежними частинами; по-третє, центральна проблема скерування соціальною службою – це увага на засобах подолання невизначеності та неузгодженості в соціальній роботі (а не пошук раціонального рішення). Прибічники «системних теорій» спмагаються визначити «стратегію» та «тактику» менеджменту соціальної служби.

Це шоста комбінована відповідь на питання, що роблять менеджери у всіх соціальних службах.

Стратегія і тактика. До елементів стратегії належать (аналітичний інструмент): функції та ролі менеджменту; постановку та ранжування цілей соціальної роботи; планування ресурсів або засобів досягнення цілей; контроль та координацію діяльності спеціалістів в соціальній службі; розвиток та скерування професіоналізмом персоналу; контроль за якістю та кількістю послуг; оцінка майбутніх потреб соціальної служби; виконання представницьких функцій у зовнішньому середовищі соціальної служби.

Тоді як елементи «тактики» менеджменту розглядаються на трьох наступних рівнях, а саме (аналітичний інструмент): по-перше, *інституційний* (взаємодія із зовнішнім середовищем; отримання ресурсів; комунікація та представництво соціальної служби, соціальної роботи, клієнта); по-друге, *управлінський* (розробка соціальних проєктів; планування; керівництво реалізації соціальних програм; розподіл сил і засобів соціальної роботи; координація; інформування; контроль; коригування мети, завдань та оцінка діяльності за метою); по-третє, *технічний* (збір та обробка даних про клієнта; вдосконалення, налагодження та інтеграція технологічного процесу; контроль за персоналом та підвищення кваліфікації соціальних працівників; контроль та оцінка якості соціальної послуги; розширення асортименту соціальних послуг; вдосконалення форм презентації соціальних послуг).

Це сьома відповідь на питання, що роблять менеджери у всіх соціальних службах.

Отож, ми маємо сім різних, доповнюючих одна іншу відповідей на питання, що робить менеджер або менеджмент у всіх сучасних соціальних службах. Підсумки розгляду важливих аспектів, тенденцій розвитку менеджменту соціальної служби в міжнародних та вітчизняних спільнотах, дозволяють стверджувати, з одного боку, що професійний менеджмент

соціальної служби – це багатоскладова систематизація знань та процедур, інструментів скерування процесом та результатом соціальної роботи, спрямованої на підвищення її ефективності в умовах конкретної соціальної служби, з іншого боку, використовуючи крилатий вислів Жана Поля Сартра «Ми змушені весь час робити вибір!...», професійний менеджмент соціальної служби – це актуалізована конкретним менеджером форма менеджерського продукту, яка вміщує багатофакторний динамічний процес вибору (в умовах очевидних і небачених обмежень, ускладнень) найкращого при постійному скеруванні соціальною службою.

Зауважимо, що сьогодні існує багато літератури на теми «менеджменту», яка представлена як науковими, так і автобіографічними працями колишніх або діючих менеджерів різних типів організацій. Не всі вони однаково якісні та потрібні. Маємо пам'ятати, що в менеджменті, як у жодній іншій галузі, безапеляційно представлено, поширено і некритично сприйнято дуже багато звичайної моди, напівзнання та псевдонаукового безглуздя.¹⁴ Методиці менеджменту частково можна навчитись (на семінарах чи опанувати книжковий масив). Але як і в інших сферах, необхідно мати до цього ще і певний таланти. Навіть той, хто народжується на світ талановитим музикантом, повинен вчитися грі, наприклад, на фортепіано. *Так і обдарований менеджер «найпростішої» або «типової» соціальної служби має вчитися інтенсивно, тренуватись систематично та ніколи не забувати, що методика роботи змінюється і повинна весь час пристосовуватись до нових реалій.* За таких умов і виникає передумова формування персональної методики роботи менеджменту (менеджера) соціальної служби.

Персональна методика роботи професійного менеджменту (менеджера) соціальної служби це, на наші переконання, форма менеджерського продукту, від якої безпосередньо залежить доля людини-нужденної, розвиток потенціалу персоналу (спеціалістів соціальної роботи), імідж служби в громаді як організації, що допомагає людям.

Персональна методика роботи професійного менеджменту (менеджера) соціальної служби є дуже індивідуальною та збірною. Не доцільно зводити розмову до самоменеджменту як ідеальної системи самовдосконалення «себе любимого», хоча самоменеджмент тут присутній. Крім того, індивідуальна методика роботи менеджменту (менеджера) соціальної служби

¹⁴ Малік Френдмунт. Вести – виконувати – жити. Ефективний менеджмент для нового часу.

залежить від: типу соціальної служби як інституції соціальної сфери; віку та досвіду (в т.ч. соціальної роботи); освіти (менеджерська; з соціальної роботи чи інше); складностей соціальної служби за структурою та взаємодією з іншими службами в межах інфраструктури; традицій соціальної служби та закономірностей соціальної роботи; вищого менеджменту (менеджера) та інше.

Сумно від того, що для багатьох (за підсумками дослідження 2006-2008 років) керівників соціальних служб в Україні, особливо державної та комунальної форм власності, *персональна методика роботи* залишається на рівнях «бажаного» та «нереального». І це при тому, що багато з них відверто скаржаться на «блокування ініціативи» - 20%, «стрес та цейтнот» - 18%; «недостатність грошей та ресурсів» - 16%, «відсутність часу для власної сім'ї» - 14%, «низький рівень професійності спеціалістів» - 11%, «обмежені можливості розвитку» - 10%, «відсутність клієнтів» - 7% та інше. Сумно та небезпечно, бо за цими відповідями – поширені хибні думки та наслідки *поганої персональної методики роботи* професіонала або її відсутність, як і відсутність ще одної актуалізованої форми менеджерського продукту (не показувати, не розвивати).

Наголошуємо, що від великої кількості роботи, ризиків та обмежень *не можна захворіти, можна лише втомитися*, виснажитися. А от непродуктивна, беззмістовна та непродумана праця дійсно може зробити менеджера соціальної служби *хворим...* Доведено, що і Леонардо да Вінчі, і Оноре де Бальзак, і Еммануїл Кант, і Франц Шуберт – були досить методичними людьми; жоден з них не працював без системи та дисципліни¹⁵. Все потребує невідкладних заходів активізації *на власному* прикладі, зразкового провідництва та всебічній досконалості скерованої системи. «Керування - це справжня наука, що опирається на певні закони, правила й принципи», - визначення Ф.Тейлора маємо доповнити: способи та методи реалізації законів, правил і принципів скерування багато в чому залежать від специфіки умов і ситуацій, у яких доводиться приймати рішення, від особистості керівника, від команди спеціалістів соціальної роботи, від «здорового глузду», оскільки рідко що в соціальних проблемах, ситуаціях вдається вирішувати «одним змахом». Вирішення соціальних питань та проблем, допомога при соціальних ситуаціях – це значно більше, ніж просте очікування, коли радістю «засяє світло» нової *долі людини нужденної*.

¹⁵ Вернер Д'інка. Менеджмент ЗМК. За лекціями, прочитаними в інституті журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – К., 2001. – 29-30 с.

Іншими словами, професійний менеджмент соціальної служби – це людські можливості, за допомогою яких конкретні керівники соціальних служб цілеспрямовано досягають результатів, успіху допомоги, підтримки, спасіння, реабілітації, адаптації учасників проєктів, програм, технік та процедур соціальної роботи. А «індивідуальна» відстань менеджера соціальної служби між «класичним», «реальним», «бажаним», «імовірним» та «майбутнім» стимулює більше роздумів та відкритих дискусій, відповідальних практик за типом «і так, і так», ніж думок-копій за типом «або, або».

Отже, (аналітичний інструмент) тактичний менеджмент соціальної служби – це:

- органічна складова менеджменту в цілому, коли реалізується одна і та ж за змістом діяльність (формування та реалізація скерованого впливу, що знаходить зовнішній прояв в рішеннях та організованих діях, бачення та просування результатів цього впливу);

- складова (див. аналітичний інструмент 1) професійного менеджменту соціальної служби, яка вважається персональною методикою конкретного керівника соціальної служби або її актуалізована форма менеджерського продукту, в межах якого людські можливості та інші ресурси соціальної служби «день за днем» перетворюються на процес скерування успішної роботи (див. аналітичний інструмент 2).

Тактичний менеджмент однієї соціальної служби буде подібним до тактичного менеджменту іншої соціальної служби при відповіді на питання «Що робити?», та буде неподібним при відповіді на питання «Як робити?». **Ці дві відповіді паралельно та послідовно вибудовують надзвичайно важливий і актуалізований менеджерський продукт: досвід і майстерність скерування.**

Іншими словами: тактичний менеджмент – це щоденні знання та навички менеджера соціальної служби робити правильні речі – правильно, діяти на випередження, приймати сміливі рішення в складних ситуаціях та вміти і бажати пояснити «себе для себе», «себе для оточуючих» (і в цьому увага до актуалізованої форми менеджерського продукту). Актуалізує форму менеджерського продукту, робить її неповторною та живою одна людина – менеджер в умовах практичної роботи конкретної соціальної служби.

Друга глава. Шляхи актуалізації форми менеджерського продукту, або Як формувати тактичний менеджмент

Отже, тактичний менеджмент – це індивідуальна робота в захопливому та жорсткому світі, коли діяти потрібно професійно, щодня робити правильно правильні речі!

Головне питання цієї глави: як формувати тактичний менеджмент в соціальній службі?

Відповідь від загального та найважливішого.

Поняття «менеджмент» відносно молоде. Але тільки поняття, не явище як таке. Менеджмент існував уже тоді, коли його ще так не називали. У давніх формах суспільства, у яких спосіб життя визначався традиціями, наприклад, на сільському подвір'ї чи в ремісницькій майстерні менеджмент був непотрібним. Там саме життя навчало людей потрохи тому, що їм слід було робити. Життя ж сучасних суспільств визначається великою кількістю різних організацій, складними та імовірними системами, які повинні «управлятися». Практично все населення Землі випробовує на собі вплив керуючих впливів, будучи громадянами держави, платниками податків, бізнесменами або найманими робітниками, членами громадських організацій тощо. Саме скерування визначає рівень життя населення в будь-якій країні. Тому і є доречним вислів П. Друкера: «Немає бідних країн - є країни, погано керовані»¹⁶, який перефразуємо як «немає поганих, слабких, неуспішних соціальних служб – є служби, погано керовані та є «неправильні менеджери» соціальних служб». І перше питання: в який момент настає час менеджменту, правильного менеджменту, бо «доброго» чи «поганого» менеджменту просто не існує в природі.

Розглянемо просту та буденну ситуацію. В умовному місті четверо приятелів після роботи чудового п'ятничного вечора зустрілись випити пива та обговорити новини за тиждень, що минає. Весела та дружня молодь навіть не помітили того моменту, коли «хтось» з них запропонував здійснити в суботній день подорож до річки, порибалити та відпочити на природі.

Ви поспішили подумати, що «хтось» - це майбутній менеджер, а мета «подорож до річки, половити рибу та відпочити на природі» - це менеджерська мета...не поспішайте, це не так!

¹⁶ Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / пер. с англ. М. Котельниковой. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.

Раненько в суботу наші друзі зустрілись на вокзалі, придбали квитки, сіли в електричку, проїхали якихось 50 км. та вийшли на платформі, де немає ані вокзалу, ані довідки, ані таксі...

Ви подумали, що ця «платформа» без будь-якої інфраструктури та інформації і є «менеджерським простором»...не поспішайте, це зовсім не так!

Наша молодь зорієнтувалась по карті та вирушила через лісок і поле в напрямку омріяного відпочинку.

Ви подумали, що «карта» і є «менеджерським інструментом»...не поспішайте, це не так!

Дорогою друзі співали пісень, гиготіли та перекрикували один одного. Та раптом... дорога вперлась у зруйнований міст. Друзі зупинились, ще раз подивилися на карту, оглянулись навкруги. Що робити: повернутись назад, шукати обхід, зупинитись та розпочати відпочинок?

А тепер варто поспішати: бо саме в ці миті роздумів, коли формується завдання «як діяти» чи «як робити», «кому робити» і виникає те, що ми зазвичай називаємо «менеджментом».

Передумова до головної відповіді в цій главі: **перша**. Існує понад трьохсот абсолютно різних наукових визначень поняття «управління» («керівництво», «скеровування») та «менеджмент», але єдиного загальноприйнятого серед них немає. Всіх їх об'єднує одне (аналітичний інструмент): для того, щоб скеровувати, необхідно, по-перше, **впливати**, по-друге, **бачити**, **усвідомлювати мету** (головний результат) **цього впливу**.¹⁷

В ситуації «чотирьох молодих друзів» потреба в менеджменті виникає при формуванні завдання «як діяти» чи «як робити», «кому робити». Наявність завдання (1) вимагає від групи молодих друзів *вплинути* (2) на ситуацію, яка унеможливила спільну «подорож до річки, риболовлю та відпочинок на природі», *сформувавши бачення* (3) та *усвідомити* (4) результат цього впливу. Закономірно? Правильно та складно навіть для буденної ситуації групи молодих людей, які з формальної (їх чотири особи) та етичної (дружба, довіра, спільні інтереси) позицій вже можуть бути соціальною організацією.

¹⁷ Див.: Фазі Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / пер. с англ. М.: Альгаша Паблишер, 2002. ; Лэнд П. Э. Менеджмент — искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента : пер.с англ. М., 1995.; Менеджмент XXI века: под ред. Чоудхари С. М.: Инфра-М, 2002.; Ламбен Ж. -Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ.; под ред. В.Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2004.; Современный менеджмент // Российский экономический журнал. 1995. № 10.

*Під скеруванням розуміють особливий прояв (продукт) свідомості та волі людей як систему організованих специфічних людських знань, поведінки та діяльності.*¹⁸ Багато авторів наукових та популярних робіт з питань скерування пішли шляхом розкриття сутності управління через поняття «діяльність», зводячи його до підготовки та виконання рішень, проведення організаційних заходів. При такому підході основні проблеми скерування фактично залишаються поза полем зору і самих дослідників, і практиків. Залишаються без відповіді також основні питання: звідки беруться рішення, «що» або «хто» їх обумовлює та обґрунтовує, в чому їх раціональність та як вона визначається? Відповіді на ці запитання тільки частково задовольняють традиційні в літературі про менеджмент огляди «менеджерської ініціативи» або «лідерства».

Найбільш адекватним для характеристики керування в менеджменті є термін *впливати*, який реалістично прояснюється векторами *впливу на дії людей*. Скерування (аналітичний інструмент) має місце тоді, коли певний суб'єкт (суб'єкти) на «когось» впливає (впливають), щось змінює (змінюють), перетворює (перетворюють), переводить (переводять) з одного стану в інший, чомусь надає (надають) нового спрямування або розвитку – це результат адекватної діяльності, взаємодії, відносин.

Повернемось до ситуації «групи молодих друзів». Власне «справжня дружба» допоможе їм обрати шлях виходу із «безвиході». Наскільки це «справжня дружба», настільки оперативним та коректним буде вплив один на одного при *формуванні найкращого варіанту, розподілу завдань спільної роботи та підтримки один одного*. А якщо дружба більш формальна, ніж «справжня»? Хтозна, чи не закінчиться «бачення виходу» та «вплив» на тому місці (і в прямому, і в переносному значенні), де зупинились молоді люди, а «*впливова дія*» буде підмінена на традицію «добре випити перед новою (або невідомою) справою»...

Отже, успіху потрібно прагнути з самого початку «менеджменту»... А далі: розпочинається індивідуальний процес актуалізації форми менеджерського продукту в цілому та тактичного менеджменту зокрема.
--

Форма менеджерського продукту актуалізується через *вплив*, а *скерований або менеджерський вплив* обов'язково вміщує три елементи (аналітичний інструмент):

¹⁸ Основы современного социального управления: теория и методология. Учебное пособие / Под ред. В.Н.Иванова. М.: Экономика (серия «Энциклопедия управленческих знаний»), 2000.

цілеспрямованості, організаційні та регуляторні властивості. *І мінімум «лінійного мислення»!*

Лінійне мислення не є «індикатором поганого», але є стримуючим у освіті та практиці соціальної роботи. Наприклад, моделі Pincus, Minahan (1973), Davies (1985) визначають процес практики приблизно так: вивчення інформації та складових проблеми, випадку; збір додаткової та нової інформації (від мети допомоги); проведення перших контактів та консультування; обговорення умов; вибір моделей дії; впровадження та координація при впровадженні моделей дії; здійснення впливу або втручання; припинення роботи, яка була спрямована на зміни. Подібні «лінійні» шаблони та алгоритми трапляються і в працях Handerson, Thomas, Cochrane тощо. Більшість таких моделей походять з індустріальних чи бюрократичних форм мислення та практики. Точніше, вони зосереджені на цілях та наслідках. Такі підходи підкреслюють *технічну раціональність*: проблема описується; потім аналізується; намічаються бажані наслідки та цілі (конкретні головні результати); обирається метод (методи), критерії оцінки, здійснюються заходи; все це має зворотній вплив на розуміння проблеми. Натомість соціальні працівники (як менеджери допомоги, координатори) зіставляють (на основі оцінок конкретної потреби) пакети допомоги окремим особам для того, щоб задовольнити ці потреби. Здається, відбувається рух за межі вузького розуміння завдань соціальної роботи. Разом з цим прийшли зміни й у мову – менше говориться про розвиток чи лікування, і значно більше про захист, адміністративні труднощі, ризики, організаційні обмеження.

Інший підхід *базується на аналізі та поміркованості*. Порівняно з лінійним підходом, що відштовхується від типовості проблеми, *аналітичний або процесуальний підхід дозволяє багатьом елементам взаємодіяти у будь-який даний момент*. Мова не стільки про цілі, скільки про те, як наші ідеї про найкраще для «людини нужденної» взаємодіють з конкретною ситуацією і наскільки можливо застосувати критичне мислення. Це означає, що ми досить пильно маємо спостерігати за *взаємодією «соціальний працівник – клієнт – служба»*. Побудова процесу практики – це побудова соціальної роботи *у взаємодії між суб'єктами*. Підхід потребує *діалогового стилю* (стилю діалогу). Він не розпочинається з формування показників головних результатів. У діяльності не може бути ніякого попереднього знання про правильні засоби, за допомогою яких ми можемо передбачити кінцевий результат. Це не означає, що ми маємо братися за справу без будь-яких

ідей про можливі наслідки: скоріше ми відштовхуємося від зобов'язання (деонтологічна спроможність спеціаліста соціальної роботи) сприяти добробуту. Кінцевий результат передбачається на основі розгляду засобів, придатних (а не можливих, наявних !) у даному випадку. Коли ми розмірковуємо над тим, чого ми хочемо досягти, ми перебираємо шляхи, якими ми могли б цього досягти. Коли ми міркуємо про ці шляхи, то ми можемо розглядати щось таке, що може стати нашою новою метою. *Відбувається постійна взаємодія між цілями та засобами.* Крім того, *нам потрібна відкритість до альтернативних цілей* (головних результатів соціальної роботи). Ми обов'язково насичуємо цей процес практики нашими зобов'язаннями. Очевидним є і те, що коли ми розпочинаємо розмову з клієнтом, маючи певні задуми щодо результатів, які б ми хотіли отримати для цього випадку, або цієї конкретної людини, то ми «болісно» ризикуємо втратити джерела діалогу, та натомість маємо дедалі більше умов продукувати «монолог». Але завдяки діалогу ми починаємо розуміти, яка б дія була правильною для даної ситуації; ми слухаємо та аналізуємо те, що чуємо, залишаючи серед діючих принцип клієнта на самотійну визначеність. Орієнтуючись на це, ми шукаємо шляхи, які б були найбільш доречними у конкретній ситуації. Проблема у подібних міркуваннях та діях практиків до смішного одна: спокуса сповзти до шаблонів та усталених процедур, до лінійного мислення.

Передумова до головної відповіді в цій главі:
друга. Часові рамки «тактичного» кожен із менеджерів зобов'язаний задати лише самотійно: день, тиждень, місяць, квартал тощо

Передумова до головної відповіді в цій главі: третя. Кожен менеджер самотійно обирає основні домінанти, орієнтири, зазначає особливості роботи в соціальній службі та уникає ілюзій від прямого копіювання визначень класичного менеджменту щодо об'єкту, суб'єкту, принципів, мети та завдань. За підсумками вибору (актуалізації) обов'язково сформулюється принциповий та індивідуальний алгоритм, наприклад, наш авторський «Менеджерська сітка в соціальній роботі» (див. аналітичний інструмент 3).

1.1. Ставлення до соціальної роботи	Рольовий та функціональний підхід
	Проблемно-орієнтований підхід
	Підхід участі громадськості
	Ситуативно-орієнтований підхід
	Суб'єктивно-орієнтований підхід
1.2. Ставлення до організації роботи	Державна – приватна – громадська або інша форма власності
	Традиційна (стандартна) або інноваційна, експериментальна технологія роботи
	Для будь-якого клієнта або спеціалізований профіль адресної допомоги
	Відкритий або закритий, інституційний або деінституційний підхід до вирішення соціальних проблем
1.3. Ставлення до соціальної послуги	Запит або потреба
	Процес (процедури; стандарти) соціальної роботи
	Результат допомоги (функціональний; параметричний)
	Якість, ефективність, успішність допомоги
2. Ставлення до людей	Клієнт: індивід – сім'я – спільнота – громада....
	Клієнт: недобровільний – добровільний, призначений...
	Спеціаліст та волонтер соціальної роботи
	Менеджер та спеціаліст іншої соцслужби

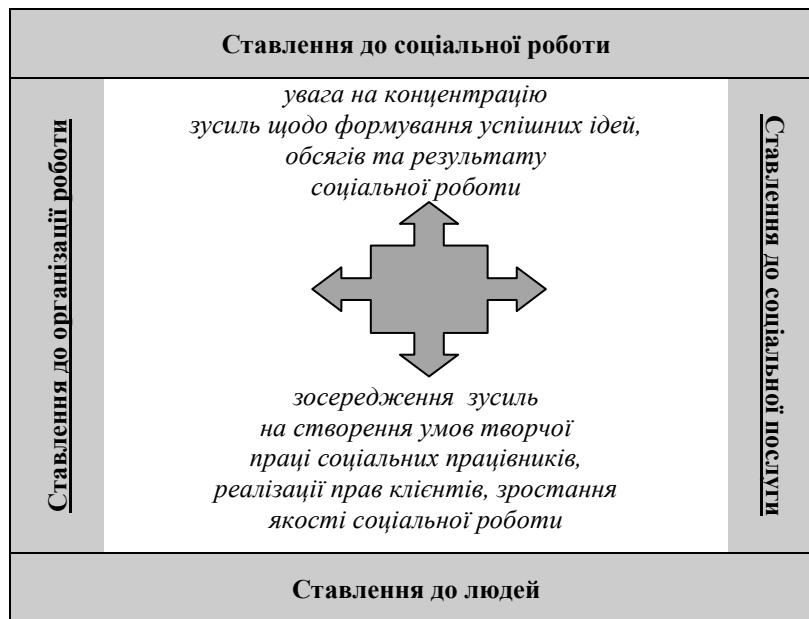
Аналітичний інструмент 3. Авторський алгоритм «Менеджерська сітка в соціальній роботі».

Передумова до головної відповіді в цій главі: **четверта.**

Кожен менеджер зобов'язаний сформулювати межі свого менеджерського впливу «день за днем». «Менеджерська сітка соціальної роботи» є авторським алгоритмом – прикладом базових меж менеджменту, яких не потрібно дублювати!

В нашому розумінні – це «квадрат», у якому складові представлені «рівними сторонами» (рівнозначними) логіки тактичного менеджменту (див. аналітичний інструмент 4):

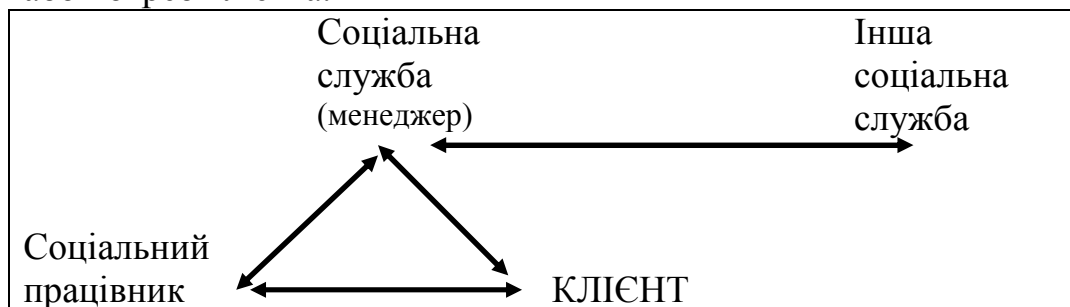
- ставлення до соціальної роботи;
- ставлення до соціальної послуги;
- ставлення до організації роботи;
- ставлення до людей.



Аналітичний інструмент 4. Авторський алгоритм: «Персональний рівнозначний вибір менеджера соціальної служби».

Передумова до головної відповіді в цій главі: **п'ята**. Кожен менеджер зобов'язаний дібрати основні закономірності соціальної роботи, що виражають постійні, об'єктивно обумовлені зв'язки, такі, що повторюються, між сутностями соціального явища/проблемами та процесами в соціальній роботі і будуть стверджувати особливості менеджменту цієї соціальної служби (див. аналітичний інструмент 5), наприклад, це:

- *взаємодія* соціального працівника та клієнта соціальної служби;
- *взаємовплив* соціальної служби та соціального працівника;
- *взаємовідносини* соціальної служби та клієнта;
- *співпраця* однієї територіальної, спеціалізованої соціальної служби з іншою в контексті мети соціальної роботи або потреб клієнта.



Аналітичний інструмент 5. Авторський алгоритм: «Чотири особливих вектори закономірностей соціальної роботи».

Передумова до головної відповіді в цій главі: шоста.

Кожен менеджер зобов'язаний підтвердити пріоритетність «соціальної», «гуманістичної» моделей взаємодії «фахівця соціальної служби – клієнта» та моделі «незалежного життя» на противагу «адміністративній» моделі. На нашу думку, ці моделі досить повно відображають палітру типового та принципового в керівництві соціальною роботою. Моделі взаємодії соціального працівника та клієнта дозволяють прогнозувати професійну спроможність, актуалізувати увагу на закономірності «сценаріїв» соціальної роботи, межі адаптації організацій соціальної роботи щодо вирішення соціальних проблем, сформувані відповіді на проблемні запитання: хто він, клієнт; що клієнт цінує в роботі соціальних працівників, організації; яка ступінь участі клієнта у прийнятті рішення про надання соціальної допомоги, підтримки (див. аналітичний інструмент 6). В рамках двосторонніх відносин «соціальний працівник – клієнт» останній має бути в кожному випадку стимульованим до активного вибору, самостійного прийняття рішення. На жаль, в умовах вітчизняної соціальної роботи *зручніше* (легше, простіше) приймати відповідні рішення одноосібно, маніпулюючи формальними критеріями, нормами.

На кількість, частоту звернень клієнтів впливають не тільки «позиції» соціальних працівників, але й ментальність імовірних клієнтів. В нашій практиці зустрічались і такі «установки» клієнтів: «життя та доля залежить від Бога»; «як вирішить начальник»; «держава зобов'язана забезпечити»; «уряд в усьому винен»); «ми жертви влади» та інші.

Клієнт має повноваження приймати рішення	
ВИСОКА ↑ ↓ НИЗЬКА	- Клієнт має повноваження приймати рішення з певних питань... - Клієнт має можливість впливати на прийняття рішення... - Позиція клієнта розглядається перед прийняттям рішення... - Рішення, що передбачається, проголошується та пояснюється до того, як воно вступає в силу... - Клієнту надається інформація про прийняте рішення...

Аналітичний інструмент 6. Висока та низька ступінь участі клієнта у прийнятті рішень.

Передумова до головної відповіді в цій главі: сьома.

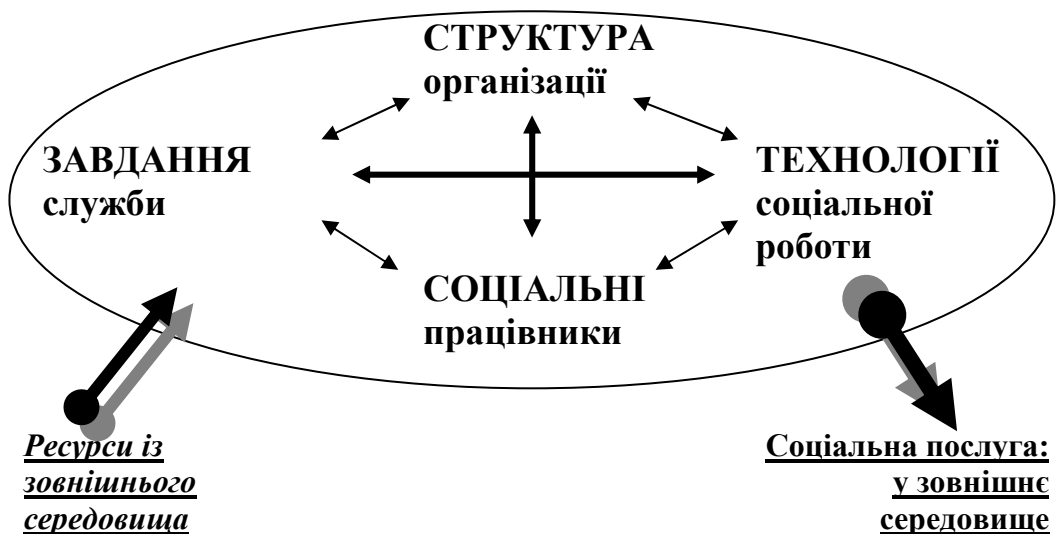
Менеджмент закономірно актуалізує ще одне питання, а саме: питання про «владу» клієнта. Помилка багатьох сучасних керівників соціальних служб перебуває на межі ігнорування та неухважного відношення до «влади» клієнта. Питання про «ВЛАДУ» - це для соціальної роботи принципово важливий

розподіл повноважень між соціальним працівником та клієнтом. КЛІЄНТ може (аналітичний інструмент) реалізувати свою «владу» за концепцією «ВИХІД», а саме: він перестас користуватися послугами організації в соціальній роботі. КЛІЄНТ може реалізувати свою «владу» за концепцією «ГОЛОС»: клієнт «гучно» промовляє про те, що йому не подобається.

Передумова до головної відповіді в цій главі: **восьма.**

Менеджер соціальної служби актуалізує *компоненти структури організації, які можна змінити* (див. аналітичний інструмент 7). Для соціальних служб основні процеси скерування мають наступні визначення:

- отримання ресурсів від зовнішнього середовища (наприклад, територіальної громади) та оптимальне використання ресурсів власне соціальної роботи, організації;
- виробництво соціальної послуги або перетворення сформованої мети соціальної роботи на результат, позитивний ефект життєдіяльності людини, родини, спільноти, громади тощо;
- збільшення ресурсів людини, родини, спільноти, громади та формування досвіду роботи, нової норми соціальних відносин.



Аналітичний інструмент 7. Авторський алгоритм
«Компоненти організації соціальної роботи, що можна
змінити».

Звернемо увагу на особливості життєдіяльності соціальних служб та на три принципових правила (аналітичний інструмент), а саме:

-по-перше, компоненти «внутрішнього середовища організації», зв'язані попарно, функціонують і як єдине ціле;

-по-друге, мінімальні зміни в одному з компонентів призведуть до змін в інших компонентах, а відповідно, до змін у всьому «внутрішньому середовищі»;

-по-третє, вплив «зовнішнього середовища» на кожен із компонентів «внутрішнього середовища» є непрямим, тоді як на всю організацію цей вплив безпосередній, прямий.

До особливостей соціальних служб, які провокують компоненти організації, ми, перш за все, зараховуємо такі (аналітичний інструмент):

- складність організації не від кількості компонентів, а від складності взаємозв'язків різних компонентів;

- кожен компонент організації соціальної роботи є неподільним;

- кожен компонент організації соціальної роботи у взаємозв'язку зі зовнішнім середовищем діє як представник цілого;

- при змінах у зовнішньому та внутрішньому середовищах організації: зберігається зазначений набір компонентів;

- компоненти стимулюють внутрішню послідовність та паралельну переробку інформації в організації соціальної роботи.

Звернемо увагу на три аспекти, які супроводжують *зміни* (нова, радикальна та інша інформація) – найпоширеніший фактор динаміки в процесі скерування соціальною роботою в службі, а саме (аналітичний інструмент):

1) від *джерел отримання інформації щодо змін*, супротив буде меншим якщо: керівник служби та спеціалісти соціальної роботи розглядають нову ідею (нову інформацію) не як «ідею – інородця», а як власну; ідея відповідає системі взаємодії компонентів служби.

2) від *особливостей змін*, супротив буде меншим якщо: спеціалісти соціальної роботи розглядають зміни як можливість скорочення, впорядкування, а не збільшення існуючого функціоналу; ідея (нова інформація щодо змін) відповідає цінностям та ідеалам, які розуміють та поділяють співробітники служби; ідея «пропонує» розвиток нового досвіду служби, цей досвід стимулює, цікавить спеціалістів; спеціалісти соціальної роботи відчують, що «ніхто» та «ніщо» не зачіпає їх «автономії», не порушує їхньої безпеки.

3) при *процедурах введення змін*, супротив буде меншим якщо: учасники соціальної роботи запрошені до діагностики основних проблем і відчують важливість змін; ідея (нова інформація щодо змін) схвалена за формою загального групового рішення; автори змін мають можливість провести

публічну дискусію з опонентами, з групою клієнтів, з'ясувати основні претензії та зняти (зменшити) напругу учасників життєдіяльності служби; вжиті заходи (прямі) зворотного зв'язку (автори – потенційні виконавці змін), що активізує усвідомлення мети, завдань впровадження нової ідеї; працівники служби довіряють та підтримують один одного.

Передумова до головної відповіді в цій главі: дев'ята.

Менеджер соціальної служби актуалізує *взаємозв'язок процесів та інструментів скерування організацією соціальної роботи*. Узагальнюючи практику використання об'єктивних можливостей менеджменту соціальної роботи, маємо можливість сформулювати перелік взаємопов'язаних базових процесів та інструментів скерування в організації соціальної роботи, а саме (аналітичний інструмент):

<i>Процеси</i>	<i>Інструменти</i>
Визначення обсягу робіт	Робоча структура рішення, проекту або програми
Створення команди	Організаційна структура
Планування послідовності робіт	Сіткові графіки або покроковий план
Планування витрат ресурсів	Структура ресурсів та витрат
Оцінка	Вартість ресурсів у часі, скориговані бюджети
Розподіл ризику та відповідальності	Контракт, угода або договір
Зміни параметрів	Аналіз ризиків, труднощів
Лідерство	Призначення менеджерів та забезпечення умов для їхньої координації

Передумова до головної відповіді в цій главі: десята.

Менеджер соціальної служби має прийняти як внутрішній стрижень складну відповідь на питання «*Чого і хто очікує від керівника-менеджера?*» та застерегти свій менеджерський продукт від помилок, які напругу руйнують співпрацю між працівниками.

На першу частину запитання «*Чого і хто очікує від керівника-менеджера?*» можливо сформулювати зведену відповідь від типових ролей менеджера соціальної служби, а саме:

- 1) керівник робочого часу;
- 2) лідер команди соціальних працівників та волонтерів;
- 3) авторитетна особа, яка скеровує дії персоналу;
- 4) адміністратор;
- 5) експерт в соціальних ситуаціях,
- 6) аналітик з соціальної проблематики;
- 7) монітор результативної соціальної роботи та взаємодії з клієнтом, зовнішнім середовищем служби (або монітор якості соціальних послуг);
- 8) вчитель та супервізор, консультант, керівник практики студентів;

9) голос «совісті» та «сучасного позитивного мислення» для засобів масової інформації;

10) організатор партнерства в громаді та між спільнотами;

11) захисник панівного порядку;

12) «брокер у сірих тонах»;

13) «цап-відбувайло»;

14) «місцевий донор для влади» щодо вирішення різних питань;

15) «всезнайко».

Звернемо увагу на те, що ролей у менеджера соціальної служби виробляється чимало. Крім того, ролі не однорідні та не завжди вміщують потенціал позитивного та «правильного» і «зацікавленого», до прикладу:

- основні ролі під номерами 1) – 4);
- ролі дослідницькі та пошукові під номерами 5) – 7);
- ролі обслуговування або своєрідного сервісу в соціальній роботі під номерами 8) – 10);
- приховані (латентні) ролі під номерами 11) – 15).

Отже, чисельні та неоднорідні типові ролі менеджера соціальної служби повідомляють про основні очікування від керівника, такі, які вони є в реальності, а не в підручниках про ідеальний менеджмент або лідерство.

Відповідь на другу частину запитання «Чого і *хто* очікує від керівника-менеджера?» відразу потрібно зарахувати до дуже цікавих та повчальних дискусій в соціальній роботі. При цьому обов'язково врахуємо, що до групи «хто» очікує...належить:

(1) вище начальство;

(2) клієнти соціальної роботи;

(3) представники інших соціальних інституцій та спільнот;

(4) працівників соціальної служби та інше.

В своїх дослідженнях ми зупиняємось тільки на двох групах, зацікавлених у змістовній та чіткій відповіді, а саме: на групі вищого керівництва та групі підлеглих працівників.

Аналітичний інструмент:

Так, ЗВЕРХУ... начальство від менеджера соціальної служби:

- очікує порядку в соціальній службі в широкому розумінні цього слова, а саме: дотримання стандартів, розвитку лояльності працівників, якості праці, відсутності системних помилок тощо;

- вимагає компетентності у вирішенні делегованих питань;

- рекомендує усвідомити інтереси, стратегії вищестоящої (вищестоящих) організації (організацій) та вимагає впровадження їх в соціальній службі та соціальній роботі.

Так, ЗНИЗУ... працівники від менеджера соціальної служби:

- очікують виконання ролі лідера, але переважно як «профспілкового», а не «професійного»;
- вимагають уваги до успіхів, поблажливості до «ляпсусів» та порушень трудової дисципліни;
- наполягають на створенні комфортної «зони впевненості» в завтрашньому дні;
- пропонують підтримувати активних працівників та побудувати для них «кар'єрну драбину»;
- очікують справедливої та своєчасної або «зростаючої» зарплати.

Звернемо увагу, що проблемність та конфліктність, джерела труднощів керівника визначаються в межах узгодження вищенаведених очікувань. Звідси головне внутрішнє питання будь-якого керівника: «Як поєднати між собою всі ці очікування?». Отже, роль менеджера навіть типової соціальної служби не є простою. Вона має багато взаємозв'язаних складових. Тому не буває простих відповідей або швидких рішень. Невдача очікує на такого «керівника», який шукає такі відповіді і рішення ...чому? Бо вони можуть бути помилковими, а за цим ... помилковий вплив на людей – конкретних учасників процесу соціальної роботи.

Передумова до головної відповіді в цій главі: **одинадцять.**

Слід застерегти менеджерський продукт від «щоденних» помилок, які дуже швидко зруйнують підстави, передумови ефективної співпраці з працівниками соціальної служби. Аналітичний інструмент від узагальнення практики роботи соціальних служб різних форм власності.

Перша типова помилка менеджера: перетворення керівника у виконавця (менеджерові соціальної служби не вдається подолати «великий перевал», за термінологією Д.Фуллера, «відстань від кваліфікованого виконавця до керівника»).

Друга типова помилка менеджера: відмова від делегування завдань (делегування сприяє вдосконаленню роботи підлеглих та підвищенню їхньої професійної майстерності).

Третя типова помилка менеджера: визначення цілей у відриві від посадової та професійної компетенції працівників служби (відсутність зв'язку між цілями соціальної служби та цілями діяльності працівників знижує їхні перспективи і справжню мотивацію до співробітництва, перетворює працівників у механічних виконавців).

Четверта типова помилка менеджера: відмова від спілкування (жодна найдостовірніша інформація про стан справ не замінить живого спілкування керівника з підлеглими).

П'ята типова помилка менеджера: відмова від навчання (середовище соціальної служби постійно змінюється; керівнику важливо не тільки турбуватися про навчання працівників, але й самому вчитися).

Шоста типова помилка менеджера: опір змінам (замість того, щоб чинити опір змінам, потрібно прагнути передбачити зміни, розробляти плани, проекти, програми, які дозволять впливати на зміни).

Сьома типова помилка менеджера: відсутність часу для людей (кожен працівник потребує спілкування з керівником; крім того, спілкування з клієнтами є прямим фактором зворотного зв'язку, дуже потрібного для визначення індикаторів ефективності та результативності роботи).

Восьма типова помилка менеджера: ігнорування досягнень працівників (результативність, ефективність, якість роботи – не щось само собою зрозуміле; крім того, досягнення соціальних працівників або фахівців соціальної роботи не обов'язково пов'язувати тільки з матеріальною винагородою).

Дев'ята типова помилка менеджера: прагнення швидко усунути проблему замість остаточного її розв'язання (усунути проблему – це значить «загасити пожежу»; остаточно розв'язати проблему – це означає знайти причину виникнення «пожежі»).

Десята типова помилка менеджера: занадто серйозне сприйняття ділового життя (життя не лише зводиться до успіхів на роботі, стратегій та потреб клієнтів. Пам'ятайте крилатий вислів У.Черчілла: «Для того, щоб досягти успіху в кар'єрі – ставтеся до своєї роботи серйозно, а до себе – з гумором»).

Отже, запропонований шлях актуалізації форми менеджерського продукту або визначення того, **як** формувати тактичний менеджмент соціальної служби, у тезовому варіанті має такий вигляд (аналітичний інструмент):

- 1) прийняти зміст «менеджерського впливу» на поведінку, дії людей та усвідомити (бачення) результати цього впливу;
- 2) задати період «тактичного», наприклад: один день або тиждень, місяць...;
- 3) обрати основні домінанти, орієнтири, особливості роботи в конкретній соціальній службі;

4) встановити межі менеджерського впливу «день за днем»;

5) прийняти основні закономірності соціальної роботи, що характеризують конкретну соціальну службу понад усе;

6) підтвердити пріоритетність «соціальної», «гуманістичної» моделі взаємодії «фахівця соціальної служби – клієнта» та моделі «незалежного життя» на протигагу «адміністративній» моделі;

7) зауважити, що клієнт має в соціальній службі і «вагу», і «владу»;

8) провести аудит компонентів структури організації, які зазнають змін;

9) перевірити взаємозв'язок процесів та інструментів скерування;

10) сформуваи відповідь на питання: «Хто і чого очікує від керівника-менеджера?» та назвати помилки, які щодня руйнують підстави ефективної співпраці з працівниками;

11) не припуститись типових помилок, що унеможливають ефективність взаємодії менеджера та соціальних працівників.

Менеджеру соціальної служби не потрібно забувати, що він розпочинає роботу не «з чистого аркуша». Крім зазначених передумов тактичного або правильного менеджменту «день за днем», потрібно врахувати наявність тих процесів, які сформовані з першого дня існування соціальної служби як організації, до прикладу (аналітичний інструмент):

1) організація процесів соціальної роботи за стандартами або інструкціями;

2) організація робочих місць для працівників та умов перебування для клієнтів;

3) організація виконання етичних правил соціальної роботи;

4) скерування соціальними ситуаціями та справами клієнтів;

5) система зниження втрат, нецільових витрат та дефектів;

6) турбота про майно, обладнання та інші ресурси (системна турбота) ;

7) організація скерування допоміжними службами або «технічним» персоналом;

8) організація партнерства та взаємодії з іншими соціальними службами.

А якщо не сформовані? Переконаний – сформовані! Інша справа – чи забезпечують вони «щось»? Однак повернемося до

передумов тактичного менеджменту та сприймемо реальну потребу, з одного боку, щодо взаємозв'язку різних складових на шляху актуалізації форми менеджерського продукту, з іншого боку, щодо права на відповідальність кожного менеджера зокрема вибудовувати пріоритети та ранжувати важливість тих чи інших компонентів системної роботи, навіть на період «ОДНОГО ДНЯ».

Отже, зазначені переліки не є повними, їх можна та потрібно продовжувати. Але наведеного достатньо для «мудрого», «небайдужого», «критичного» менеджера, щоб сформувати систему передумов скерування «день за днем». *Це актуалізована за змістом відповідь тактичного менеджера самому собі та оточенню: як варто прагнути.*

Не варто спонтанно або зверхньо заперечувати ці передумови різними «розумними» апеляціями щодо влади, сили, відповідальності та іншими цікавими речами з книжкового менеджменту. Нам відомі соціальні служби, в яких «сильно» сформульована *місія* («світле майбутнє»), а спеціалістів соціальної роботи ніби силою «заганяють» в це майбутнє. Нам відомі соціальні служби, в яких головна проблема – відсутність клієнтів. *Абсурд?! Нам відомі нескінченні проблеми «сильних» та «владних» менеджерів, до прикладу: спеціалісти «топчуться» на місці; «всі дуже розумні, тягнуть тільки на свій бік»; «всі на мене, бо я тут за все відповідаю»; «я тут як наглядач» або в ролі «постійно звертаюсь до людської совісті»; невдалий досвід роботи з людьми; недостатньо навиків соціальної роботи для авторитету «правильного» менеджера; «ніхто тут нічого не оцінить та не зрозуміє»; велика залежність від ресурсів від влади; не вистачає часу відписуватись контролюючим інстанціям та інше. До речі, питання «сили», «відповідальності» краще популяризувати в контексті морально-етичного вибору, а питання «влади»...: що менше ми владу застосовуємо, то більше ефекту від її дії...*

Коли *пройдено* шлях актуалізації форми менеджерського продукту або враховано передумови тактичного менеджменту, менеджер соціальної служби займає своє місце в складній системі скерування соціальною службою (див. аналітичний інструмент 8).



Аналітичний інструмент 8. Авторський алгоритм «Тактичний менеджер соціальної служби: всі канали відкриті та взаємопов'язані».

Тактичний менеджер – це модель індивідуальної роботи в захоплюючому та жорсткому світі, коли діяти потрібно професійно та щодня робити правильно – правильні дії... для розвитку служби.

Отже, тактичний менеджмент – це індивідуальний стрижень успішного та системного скерування соціальною службою «день за днем»!

Керівнику соціальної служби для тренувань самого себе: правила формування тактичного менеджменту служби «день за днем».

1. Завдання менеджера - впроваджувати цілісну технологічну модель та щоденно долати труднощі, які виникають.
2. Щоденно плануйте робочі години. Аналізуйте в кінці дня причини виконання/невиконання завдань.
3. Будьте уважні до критики та пропозицій, навіть якщо вони не формують очевидного ефекту.
4. Будьте уважні до чужої думки, навіть якщо вона не є правильною.
5. Будьте терплячими.

6. Будьте справедливими, в першу чергу з підлеглими та клієнтами.
7. Будьте не багатослівними.
8. Завжди дякуйте співробітникам за хорошу роботу.
9. Не робіть зауважень співробітникам при сторонніх.
10. Не виконуйте роботу за підлеглих, за винятком випадків, коли існує загроза життю або здоров'ю працівників.
11. Щогодини навчайте підлеглих – це шляхетніше, ніж виконувати роботу за працівника.
12. Щодня виділяйте час для зустрічей, співбесід з працівниками.
13. Не сперечайтесь з працівниками за дрібниці, вони завжди формують величезні перепони для правильної та зацікавленої роботи. Довіряйте працівникам та надавайте їм свободу для дії.
14. Щоденно контролюйте дії працівників та готуйтесь до чергової наради з планування.
15. Не бійтеся розумніших за себе працівників, гордіться їхніми діями та компетентністю, наполегливо запобігайте посередності.
16. Якщо рішення менеджера є помилковим, визнайте помилку, прийміть нове рішення – правильне. Щоб позбутись непорозумінь – рішення приймайте у письмовій формі.
17. Ніколи не використовуйте свою менеджерську владу, принаймні до тих пір, поки є інші засоби впливу на дії працівників.

Тренуйтеся та тримайте себе відкритим для відповідей на питання не «що потрібно робити», а «як потрібно правильно робити»!

Третя глава. Принципи тактичного менеджменту, або Як
принципи визначають тактичний менеджмент на кожен день

Відповідь від загального та важливого до чотирьох дивовижних принципів на кожен день.

Взагалі, *принципи менеджменту – це закономірності або головні ідеї процесу скерування соціальними службами як соціальними організаціями.* До найбільш поширених визначень принципів належать¹⁹ (аналітичний інструмент):

- *безперервність* – безперервна послідовність виконання, змінюваність та повторюваність тих самих видів робіт (цикл);
- *стадійність* – формування цілей, визначення альтернатив реалізації цілей і відбір найбільш ефективної організації виконання рішення, контроль за виконанням і оцінка результатів;
- *спільність* – незалежно від розмаїтості об'єктів керування існує спільність функцій, прийомів і методів керування, змісту циклу, процесу (технології) вироблення й прийняття рішень тощо;
- *погодженість* – установлення й об'єктивна підтримка необхідних кількісних і якісних взаємозв'язків між різними видами управлінської праці, послідовність здійснення в просторі та часі, взаємозв'язку між цілями й засобами їх досягнення.

В цілому всі принципи скерування умовно можна розділити на такі групи:

- 1) загальні для всіх видів керування, які належать до всіх компонентів системи керування соціальною роботою;
- 2) специфічні, які стосуються скерування організаційними системами;
- 3) принципи, які зараховують до окремих частин системи скерування.

Так, *загальні принципи скерування (аналітичний інструмент)* впливають із об'єктивних законів розвитку суспільства та природи. До них належать принципи: системності; ієрархічності; зворотного зв'язку; адаптованості; необхідної розмаїтості; зовнішнього доповнення; пропорційності; стійкості; розвитку.

До *специфічних принципів скерування в соціальній роботі (аналітичний інструмент)* ми зараховуємо такі:

- сполучення централізації й децентралізації, галузевого та територіального скерування соціальною службою;
- ефективності й оптимальності соціальної роботи;
- раціонального поєднання єдиноначальності та колегіальності, поєднання прав, обов'язків і відповідальності менеджера та соціальних працівників;

¹⁹ Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие / П.В.Шеметов и др. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007. – 406 с.

- правильного (за описами процедури) підбору, розміщення та підготовки кадрів;
- обґрунтованої мотивації (матеріальна зацікавленість у поєднанні з іншими мотивами тощо).
- принцип співпраці з клієнтом.

Принцип співпраці з клієнтом потребує наступної структури розуміння (аналітичний інструмент):

<i>Тези від досвіду практики</i>
Практика соціальної роботи будується на розумінні того, що соціальний працівник та клієнт виступають рівними партнерами в процесі пошуку найкращого рішення поточних проблем і забезпечення можливостей розвивати надалі навички пошуку клієнтом своїх власних рішень. Користуючись метафорою, можна сказати, що соціальні служби не дають голодній людині рибу, але дають вудку і навчають вудити рибу. Іншими словами, <i>ми уповноважені давати можливість людям розвивати необхідні навички і спроможності, щоб люди могли жити таким життям, якого вони для себе прагнуть.</i>
Беручи до уваги те, що соціальна робота узасаджена в означенні сукупності цінностей, і те, що процес взаємодії з клієнтом необхідно є процесом наснаження (empowerment), ідея співпраці одержує набагато більше змісту. <i>Рівне партнерство означає, що обидві сторони щось вносять до загальної справи, і внесок обох сторін однаково цінний; обидва партнери працюють для досягнення поставленої мети.</i>
Принцип <i>співпраці втілюється в життя</i> таким чином, щоб дії працівника відповідали проголошуваним цінностям. Не можна говорити одне, а робити інше. Застосування описаних цінностей гарантуватиме, що стосунки між соціальним працівником і клієнтом є рівними, що обидва поважають відмінності і цінують індивідуальність кожного. Соціальний працівник має уникати дій на основі стереотипів та упереджень.
Погляди, стосунки, цінності та життєвий досвід можуть, напевне, суттєво відрізнятися у клієнта й у працівника. Тому партнерство, про яке йде мова, мусить <i>ґрунтуватися на розумінні й прийнятті розбіжностей</i> . І на працівникові лежить відповідальність, виходячи з власного досвіду, бачити в клієнтові цілісну й унікальну людину, котра перебуває в особливій ситуації.
<i>Важливо завжди пам'ятати:</i> немає причин вважати, що клієнт довірятиме соціальному працівникові, поки той не довів, що заслуговує довіри. <i>Більшість людей, що стають клієнтами соціальної роботи уже мали деякий контакт з "владою" і, мабуть, не були задоволені результатами.</i>

Крім того, видатний американець К.Вуд визначив шість основних принципів ефективної соціальної роботи з клієнтом, а саме (аналітичний інструмент):

- *точно сформулювати* проблему клієнта;
- *повноцінно проаналізувати* проблему та ті фактори, які сприяють її виникненню;
- *спільно з клієнтом оцінити:* до якого рівня проблема підлягає вирішенню;

- при формуванні завдань щодо вирішення проблеми клієнта *дотримуватись виключно діалогу*;
- планувати дії та *зупинятись на кожному етапі для оцінки просування*;
- *оцінити прогрес у становищі клієнта*.

Звертаємо увагу і на принципи формування організаційної структури скерування, а саме (аналітичний інструмент):

1. Важливий принцип формування організаційної структури керування — *первинність функцій скерування й вторинність самої структури*.

2. *Принцип єдності розпорядника* допускає концентрацію ресурсів для досягнення головних цілей і не передбачає підпорядкування спеціалістів декільком керівникам.

3. *Принцип централізації прийняття* стратегічних рішень при одночасній передачі на максимально низький рівень повноважень та відповідальності щодо прийняття, реалізації тактичних рішень.

4. *Принцип поділу організації* на технологічно-господарські блоки, орієнтовані на досягнення самостійних кінцевих результатів за допомогою незалежного розпорядження ресурсами.

5. *Принцип зростання обсягу координаційної роботи* по мірі спеціалізації підрозділів на функціях і видах робіт, а технологічних ланок — на видах послуг.

6. *Принцип забезпечення контролю (керованості)* для керівників і пов'язаного з ним подовження ієрархії в міру збільшення розмірів організації.

7. *Принцип відповідності завдань, прав, обов'язків і відповідальності* для кожної ланки та спеціаліста організації.

8. *Принцип гнучкості (адаптивності)*: структура повинна мати здатність вчасно реагувати на зміну внутрішнього й зовнішнього середовища організації.

9. *Принцип економічності*: структура повинна мати стільки рівнів скерування й функціональних підрозділів, скільки може забезпечити ефективне функціонування організації.

Виділяють також *принципи формування організаційних одиниць (аналітичний інструмент)*:

1. *Групування за знаннями і навичками* (наприклад, психологи закріплюються за одним «відділенням», соціальні педагоги - за іншим, крім того, виділяються соціальні працівники усередині кожного підрозділу).

2. *Групування за робочими процесами і функціями* (технологічний процес стає визначальним фактором): наприклад, класична структура організації соціальної допомоги молоді включає відділення прийому, відділ адвокації та соціально-психологічного супроводу; відділ соціально-побутових умов

життєдіяльності; відділ зв'язків з сім'єю та громадою тощо.

3. *Групування за часом*: різні організаційні одиниці можуть працювати в різний час.

4. *Групування за видами соціальних послуг* (наприклад, соціально-педагогічні; соціально-медичні).

5. *Групування за типом клієнтів* (наприклад, добровільний або призначений; індивід або сім'я, група).

6. *Групування за місцем здійснення соціальної роботи* (наприклад, на вулиці, в будинку, де проживає сім'я; в притулку).

Історія менеджменту в соціальній роботі, його досягнення і проблеми свідчать про те, що менеджменту соціальної служби також характерні *принципи інституцій соціальної роботи* такі як (аналітичний інструмент):

- менеджмент соціальної служби стосується людей, і тільки людей;

- менеджмент соціальної служби не можливо відділити від культури спільнот та громад;

- соціальна служба не досягне успіху, якщо всі спеціалісти (співробітники) не будуть прагнути загальних цілей та поділяти загальні цінності, наміри;

- менеджмент соціальної служби має надати можливості для розвитку, вдосконалення як організації в цілому, так і кожному спеціалісту (співробітнику) зокрема;

- не обсяги соціальної роботи або підсумкові її результати мають розглядатися як адекватна міра ефективності менеджменту; ефективність потрібно вимірювати весь час та безперервно підвищувати;

- реальні результати діяльності соціальної служби проявляться поза організацією (до прикладу: результат організації допомоги «дітям вулиці» – діти повернулися до сімейних умов розвитку тощо) та інше. А *кінцевою метою менеджменту* соціальної служби є оптимізація функціонування спеціалістів в організації, отримання значно більшого ефекту від соціальної допомоги, підтримки, обслуговування при найменших витратах, в тому числі і витратах часу, та при найбільшому ступені самостійності, розвитку, нормалізації людини-нужденної, спільноти, сім'ї, громади.

При розгляді різних принципів очевидним є існування зон невизначеності, коли потрібно детально розглядати зміст кожного процесу. Можливо, менеджмент соціальної служби – це в першу чергу набір певних методів, прийомів, сукупність інструментів? Ні, бо, як зауважує видатний дослідник менеджменту Питер Друкер²⁰: «Ніхто не спростовує важливості інструментарію, як ніхто не

²⁰ Друкер, Питер Ф. Енциклопедія менеджмента. : Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2006.

заперечує важливості користуватися термометром та наявністю анатомічних знань у лікаря-терапевта».

Принципи діють у взаємозв'язку один з одним, комплексно, більше того, у системній єдності. Наприклад, оптимальність функціонування системи скерування неможливо забезпечити без здійснення принципу інформаційних зв'язків (головним чином зворотних), які здатні оптимізувати систему (принцип відносності) відповідно до поставлених цілей функціонування. Принципи тісно і логічно взаємопов'язані з основними категоріями теорії керування. Так, мотивація (тобто активізація й стимулювання людей) тут представлена як принцип, але в той же час це й функція скерування. Іноді стимулювання (економічне, моральне) зараховують і до методів скерування. Але методи скерування являють собою сукупність способів і прийомів впливу на об'єкт керування для досягнення поставленої мети. Ціль же як орієнтир регулює дію, дії. В зазначеному ціль виступає і як принцип керування (керівної ідеї, правила поведінки). Загалом кажучи, категорія «метод» скерування логічно «виходить» з категорії «принцип керування», тому деякі принципи й методи важко розділити, їх варто розглядати в причинно-наслідкових зв'язках і єдності.

Як же обирати принципи тактичного менеджменту серед такої кількості закономірностей та провідних і правильних ідей?

Аналітичний інструмент.

По-перше, обирати достатньо важко та відповідально. Це не прикладна справа одного факту роздумів. Ф.Тейлор, один із відомих дослідників та практиків менеджменту, говорив, що керування – «це справжня наука, що опирається на певні закони, правила й принципи».

По-друге, обираючи, потрібно розуміти весь спектр принципових визначень; це не лото (участь на вдачу!) і не гра в карти на «дурачка» чи «підкидного».

По-третє, обирати принципи потрібно не за їхньою кодовою назвою, а за їх поясненнями, за суттю. Власне ця суть і є предметом навчання працівників на робочому місці, і основними характеристиками відданості, співучасті, провідництва в спільній справі соціальної роботи.

По-четверте, принципи тактичного менеджменту – це той суттєвий перелік аргументів, який безпосередньо впливає на формування цілей діяльності «день за днем» та свідчить про послідовність, про аргументованість головних результатів роботи менеджера і сьогодні, і завтра.

Типові помилки «при виборі» принципів. Принципи тактичного менеджменту досить часто спрощують до рівня однієї крилатої фрази, наприклад, «Зроби сьогодні те, що збираєшся зробити завтра; скажи завтра те, що прагнеш сказати сьогодні», або *обирають не стільки закономірні правила, скільки*, наприклад, фактори, які приносять задоволення: успіх, визнання, робота сама по собі, відповідальність та кар'єрний зріст.

Та в цих негараздах, обмеженнях та труднощах є і очевидна користь для тактичного менеджменту: по-перше, утвердження, що принципи «встановлюємо ми»; по-друге, встановлюємо такі, які ототожнюють нас із тим, «якими ми можемо бути»! головне, щоб принципи тактичного менеджменту «щоденно» демонстрували зв'язок між щасливими працівниками, задоволеними клієнтами та стабільною ситуацією в соціальній службі.

Чи достатньо зазначеного для вибору принципів?

Ні, недостатньо. Потрібна віра як основа для вибору. Ми зобов'язані в принципах тактичного менеджменту «день за днем» утверджувати віру, але *віру в що?*

Ми – надзвичайно розумні. Однак ми також схильні вірити в ілюзії, міфи. А саме вони призводять до того, що ми діємо неправильно. Міфи та ілюзії заганняють нас в рамки стереотипів: так говорять, що «люди роблять те, що їм говорять, або те, що вони хочуть», «що плани та інформацію про роботу потрібно тримати у секреті», що «соціальна служба – це машина», а «надання допомоги – це марнотратство, людині не потрібно допомагати, потрібно дати вудочку, а не рибу» та інше. Чому такі міфи зберігають свою силу та нейтралізують наші принципи? Бо їх, на жаль, вважають авторитетними та такими, що базуються на фактах. Міфи, в цілому, стають очевидними на відстані і в часі, з позицій інших взаємовідносин. Відстань надає ясність! Головні міфи рідко беруться до сумніву, оскільки їх сприймають як істину, ніби «так було завжди»...

Всі наші спроби вдосконалити наші соціальні служби, як і інші організації, будуть натикатись на супротив до тих пір, доки вони не будуть базуватись на дійсності, а не на міфах! Один британський вчений стверджував, що сучасна організація на 85% є сліпою, незрячою, оскільки не може пояснити 85% результатів своєї роботи, якості своїх послуг тощо.

Отже, для формування принципів тактичного менеджменту – стрижневого переліку правильних речей, ми маємо відмовитись від стереотипів та «відбудувати» поняття в

їх первинній величії. Щоб стати основою для дій на «день за днем», ці *принципи мають бути достовірними*. Вони повинні *бути легкими для запам'ятовування*, бо забудуться. Вони мають застосовуватись *при вирішенні як «великих», так і «простих» питань в щоденному ритмі менеджерського життя або на період обраного тактичного менеджменту*. Принципи, на відміну від правил, *повинні застосовуватись в усіх ситуаціях*.

Якщо ми живемо кожного дня за істинними принципами, то зможемо скеровувати службою та діями працівників, взаємодіями з клієнтами.

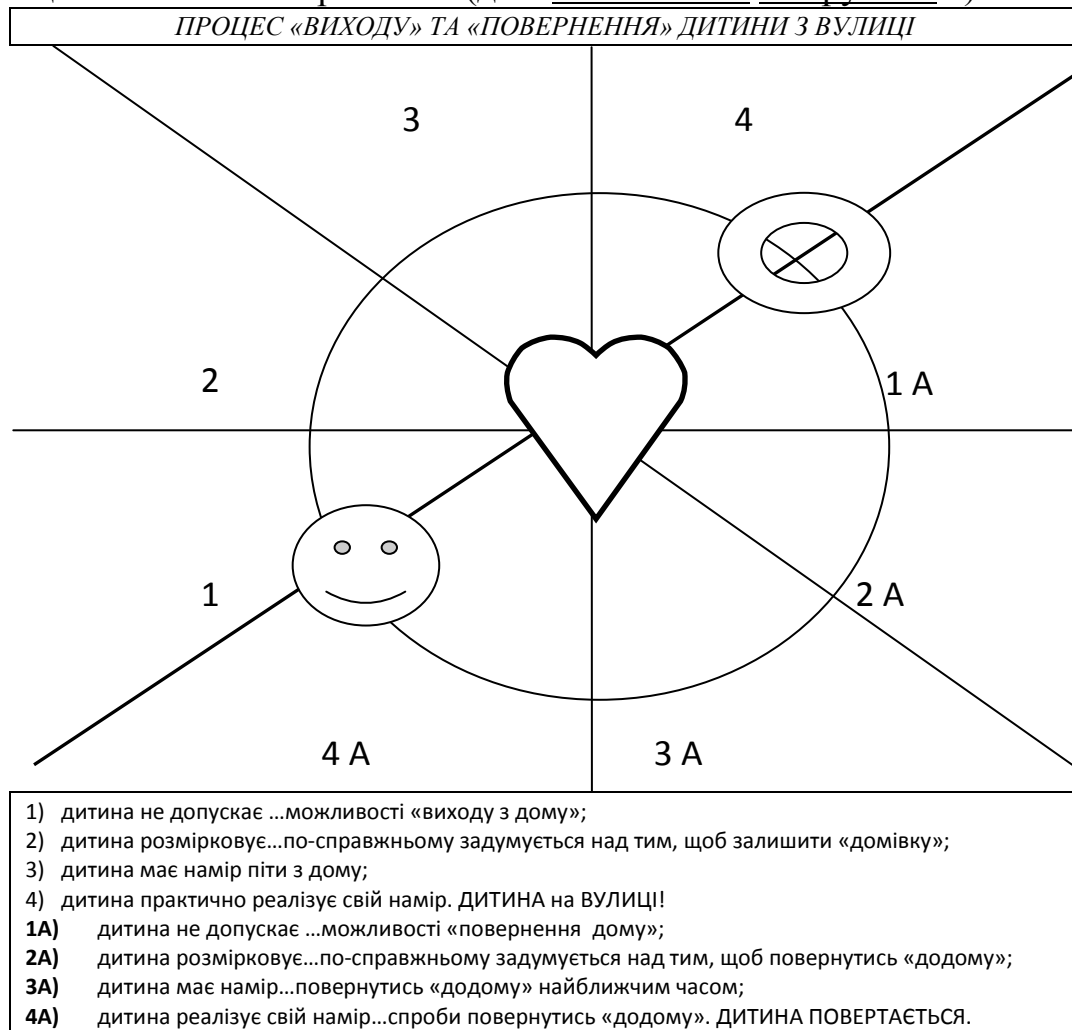
Відмова від стереотипів – початок відліку щодо вибору принципів в тактичному менеджменті, тому що перед тим, як ще зробити, потрібно знати: наскільки ми дивовижні та що необхідно для досягнення мети. Принципи готують нас до близького майбутнього, бо дають можливість вибору до того, як ми побачимо результати, коли вже пізно попередити будь-яку катастрофічність. Тепер, **коли ми володіємо індикаторами вибору принципів тактичного менеджменту, ми сформуємо приклад (аналітичний інструмент) для навчання та наслідування:**

- *наш перший принцип:* орієнтація на результат;
- *наш другий принцип:* внесок до загальної справи;
- *наш третій принцип:* використання сильних сторін;
- *наш четвертий принцип:* позитивне мислення.

Перший дивовижний принцип тактичного менеджменту (аналітичний інструмент): орієнтація на результат.

Саме результат і є тим єдиним, що має значення і в менеджменті, і в спорті, і в бізнесі, і в навчанні... Не слід плутати цей принцип з «людською холодністю», те, як досягається той чи інший результат, є в менеджменті питанням стилю і розглядається окремо. Принциповим залишається те, що соціальна служба має досягти результату і сьогодні, і завтра, наприклад, повернути дитину з вулиці, надати притулок бездомному, направити наркозалежного до реабілітаційного центру або створити умови нормальної життєдіяльності сироти після випуску із школи-інтернату. Іншого призначення соціальна служба не має. І тактичний менеджмент за умов чітко визначеного періоду, не суперечить принципу, а «день за днем» стимулює проміжні непринципові результати, які мінімізують нецільову витрату ресурсів та стимулюють менеджера до уважного і відповідального просування соціальної служби в напрямку головного результату. До прикладу: щоб повернути

дитину з вулиці потрібно спільно з дитиною пройти щонайменше чотири етапи (див. аналітичний інструмент 9).



Аналітичний інструмент 9. Профіль процесу
«виходу» та «повернення» дитини з вулиці.

З огляду на висловлене, зауважимо, що при відсутності тактичного менеджменту, досягнення головного результату (повернення дитини) імовірно буде довгоочікуваним та напруженим результатом. При наявності тактичного менеджменту та його першого принципу «орієнтація на результат» буде не тільки забезпечена етапність соціальної роботи, але й досягнення проміжних результатів адекватних головному. Це мінімізує ризики та труднощі щодо виконання соціальної роботи, унеможливорює демотивацію персоналу та дозволяє «весь час» демонструвати як відповідальну позицію, так і стабільну роботу.

Другий дивовижний принцип тактичного менеджменту (аналітичний інструмент): внесок до загальної справи.

Цей принцип більш абстрактний, ніж перший та ніби важкий для розуміння. Його не слід в жодному разі плутати з наївністю та ідеалізмом.

Пригадаємо популярний в літературі про менеджмент *приклад*. На нашому шляху ми бачимо будівництво, де працює троє каменярів. Ми запитуємо кожного з них про те, що вони роблять на будівництві. Перший відповідає: «Я працюю тут каменярем, щоб прогодувати свою сім'ю». Другий повідомляє: «Я найкращий каменяр і жоден з моїх колег не може так швидко, вправно працювати, як я». А третій каменяр зазначає: «Я працюю на будівництві нової церкви для прихожан...». Саме третій каменяр викazuje ознаки мислення менеджера. Він демонструє усвідомлення не тільки результату своєї роботи, але й внесок у загальну справу. Це зовсім не означає, що перший та другий каменярі є поганими фахівцями або людьми. Та менеджерами вони вочевидь не стануть ніколи.

Завжди мати в полі «загальне», а не тільки власні функції або окремі частини від загального процесу, є для тактичного менеджера соціальної служби *постійним викликом*.

Третій дивовижний принцип тактичного менеджменту (аналітичний інструмент): використання сильних сторін.

Щоденно більшість людей зосереджені на слабких сторонах тих, хто їх оточує. Тактичний менеджер робить в соціальній службі навпаки: він розставляє спеціалістів соціальної роботи там, де вони можуть виявити свої сильні сторони. Теоретично кожному зрозуміло, що жоден нормальний тренер не поставить нападника Андрія Шевченка у ворота, хоча на практиці цей принцип досить часто порушується. Для тактичних менеджерів соціальної служби слабкості їхніх співробітників насправді важать набагато менше, бо на слабостях нічого не можна збудувати, а змінити ж людей – практично неможливо.

Іноді ефективно працюючих менеджерів соціальних служб звинувачують у тому, що вони «жорсткі». Але чи не жорстко весь час говорити про слабкі сторони співробітникам і вимагати від них робити те, що вони не в змозі робити? Звичайно, тактичний менеджер буде намагатися усунути слабкі сторони, наприклад, він запровадить систему навчання персоналу та усуне пробіли в знаннях та професійній підготовці. Також можна, доклавши трохи зусиль, позбутися «поганих звичок» (наприклад, відсутність пунктуальності). Для тактичного менеджера неправильним є спекулювати на ще одній категорії, а саме на певних *індивідуальних властивостях*. Сьогодні модно вести мову про організацію як команду односторонців. Дійсно, є люди, які найкраще виявляють свої здібності, коли працюють над виконанням завдань разом з іншими. Але існує і тип людей,

які досягають найкращих результатів тільки тоді, коли працюють самотійно, без втручання інших в їхню роботу.

Тактичний менеджмент соціальної служби повинен сприймати людей такими, як вони є, виявляти їх сильні сторони і шляхом відповідної постановки завдань давати їм можливість виявити свої сильні сторони там, де вони можуть працювати найбільш ефективно і досягати найбільших результатів.

Четвертий дивовижний принцип тактичного менеджменту (аналітичний інструмент): *позитивне мислення*.

Саме навколо цього принципу спостерігається безліч шарлатанства. Учасників багаточисельних семінарів чи тренінгів запевняють, що досить лише «позитивно мислити» і кожного дня «світитиме сонце». Але в дійсності це означає – лише заплющити очі перед проблемами – це є протилежністю позитивного мислення. У тактичному менеджменті позитивне мислення означає розглядати проблему як шанс. «Все життя – це суцільне вирішення проблем», - сказав філософ Карл Попер. І особливо це стосується тактичного менеджменту.

Той, хто позитивно мислить завжди питає себе: «Який шанс криється за цією проблемою?» Це не означає автоматичного вирішення проблеми. Але той, хто так мислить швидше знайде шлях її вирішення. Китайська народна мудрість говорить: «Краще запалити свічку в темряві, ніж скаржитись на те, що навкруги темно». Залишається додати: час, який ми витратили б «на скарги щодо темряви», краще витратити на пошук сірників та свічки. І це приклад позитивного мислення тактичного менеджменту.

Після чергової зустрічі на тему «принципів», малознайомий керівник соціальної служби зауважив: «Я намагаюсь дотримуватись всіх цих принципів. Але мій тижневий тактичний менеджмент як хаос питань...». Ми запропонували ось що:

(1) потрібно визначитись: «ви менеджер чи адміністратор»;

(2) якщо менеджер, можливо, «один тиждень» не достатній період для тактики, оберіть період в місяць;

(3) принципи без функцій тактичного менеджменту – досить неприваблива справа.

А ще потрібно врахувати, що типовим періодом становлення будь-якого менеджера є 3 роки, а найбільш ризикованим є період досвіду в 14-18 місяців, коли може розпочатись «напіврозпад» менеджерських вмінь, їхня переоцінка, «вигорання»...менеджери починають «закисати» Це

хворобливий стан. Хворобливим є період і після 3-х років, з одного боку, починається «розцвіт» професійного рівня, з іншого боку, менеджер ніби «виріс». *Тактичний менеджмент допоможе подолати кризові періоди, яких, напевно, ще більше, ніж ми вже встигли зазначити.*

Тактичному менеджеру для тренувань:
ліквідовуйте найбільші труднощі, обирайте принципи, які можуть спрацювати краще у визначений період тактики.

1. Усвідомленою має бути будь-яка дія. *Діяльність в соціальній службі не є можливою без мети та бачення результату (зміст мети).*

2. Результати мають бути значущими для служби в цілому, а не для менеджера чи окремих працівників, груп клієнтів зокрема.

3. Більшість працюючих прагнуть продемонструвати свої здібності та свою значимість. *Люди негативно реагують, коли рішення із сфери їх компетентності приймаються без їхньої участі.*

4. Абсолютна більшість соціальних працівників намагаються довести, що вони можуть зробити *те* або *інше*. *Мотивація до правильних дій завжди зростає, якщо в службі встановлена традиція персоналізації результатів (це зробила або цей успіх забезпечено діями, наприклад, Петренко Марії Павлівни).*

5. Будь-хто із співробітників служби закономірно формує та має свої погляди на те, як вдосконалити соціальну роботу. *Працівник розраховує, що його пропозицію менеджер сприйме зацікавлено. Поступлення нових пропозицій має бути організованим, а не спонтанним процесом в службі.*

6. «Не уявляю, щоб ми без Вас тут робили б», - ця проста фраза, проговорена щиро та з вдячністю, фантастично підкреслює значимість праці соціального працівника.

7. Кожен соціальний працівник прагне успіху. *А успіх – це реалізовані цілі. Будьте з працівником на старті та на фініші сформованих цілей (операційних, професійних тощо).*

8. Успіх без визнання – шлях до розчарувань на роботі. *Відчуття успіху виникає при досягненні цілі; усвідомлення успіху формується в умовах прийняття результатів і менеджером, і колегами по соціальній роботі.*

9. За способом, формою та швидкістю отримання інформації від менеджера до соціальних

працівників, останні здатні вимірювати реальну свою значимість в службі. *Якщо доступ до інформації заблоковано, мінімізовано, чи інформація надходить із запізненням – це завжди підсилює відчуття приниження та непотрібності.*

10. Соціальним працівникам, які відповідають за долю клієнта, завжди не подобається, коли рішення, навіть позитивні, щодо їхніх дій, робочого місця...приймаються без них, без врахування їхнього досвіду тощо. *Винятком може бути питання щодо встановлення заробітної плати, як особливе питання матеріальної мотивації.*

11. Соціальний працівник завжди хоче знати, за якими критеріями оцінюється його робота. Враховуючи складність соціальної роботи як професії, критерії оцінки завжди більш вагомі для працівника, ніж для менеджера. *Подібна інформація має доводитись перед діями, а не тоді, коли «поїзд вже рушив».*

12. Згадуйте про гру, наприклад, у футбол, кеглі...Чому? Тому що в менеджменті служби мають бути очевидні результати, це завжди підбадьорює працівників. *Для всіх контроль не є приємною справою. Якщо він «м'який» - в ньому не має змісту; якщо «жорсткий» - активізується людське бажання «сховатись», «відійти від цілі»...Менеджеру потрібно правильно обирати «суть» контролю, а ще навчати працівників здатності до самоконтролю.*

13. Більшість соціальних працівників щиро та невідкупно прагнуть в процесі роботи набути нових знань, вдосконалити свої навички. *Менеджер формує процеси навчання так, щоб служба працювала краще, послуги надавались якісні, задоволення клієнтів було очевидним..., але не навпаки: коли в службі не стільки працюють, скільки вчать працювати. Це нагадує «диких качок», які весь час їдять і їдять...про запас!*

14. Доручати дедалі більше роботи відповідальним, успішним працівникам, перевантажувати їх та не компенсувати це матеріально – не найкращий спосіб, бо він «вбиває» ініціативу. *Професійний та тактичний менеджер полює не за хвилинами, а за талантами!*

*Четверта глава. Функції (завдання) тактичного менеджменту, або **Головне** про те, як правильно діяти*

Відповідь від загального до головного про діяльність тактичного менеджера в соціальній службі.

В цілому, Анрі Файоль, видатний американський класик та практик менеджменту, стверджував, що основні функції менеджменту – це (аналітичний інструмент):

- функція передбачати або вивчати майбутнє, встановлювати програму дій;
- функція організовувати або будувати «подвійний організм» з матеріального та соціального;
- функція розпоряджатися або приводити в дію персонал;
- функція погоджувати або зв'язувати, об'єднувати, поєднувати всі дії та зусилля;
- функція контролювати або спостерігати за тим, щоб все відбувалося згідно з правилами.

Якщо *максимально враховувати стадії життєдіяльності* соціальної служби, то стає можливим запропонувати відповідну *загальну та стратегічну* структуру функцій менеджменту соціальної служби, а саме: (по вертикалі) функції фази зародження соціальної служби; функції фази зростання соціальної служби; функції фази зрілості соціальної служби (див. аналітичний інструмент 10).

Загальний профіль функцій менеджменту соціальної служби



Аналітичний інструмент 10. Авторський алгоритм «Загальний профіль функцій менеджменту соціальної роботи».

Запропонований *загальний профіль* функцій менеджменту соціальної служби ілюструє ще одну особливість: горизонтальний розгляд функцій як можливість вибору функцій при сучасних тенденціях щодо збільшення обмежень та ризиків у виконанні проектної мети соціальної роботи, а також при обмеженні ресурсного забезпечення та великої імовірності щодо ситуативних змін в соціальній політиці держави, місцевих органів влади. Цим самим, ми ілюструємо реальну можливість для комбінування функцій, їх стратегічного застосування, що на нашу думку, тільки сприятиме вдосконаленню менеджменту в цілому.

Загальний тактичний підхід щодо визначення та реалізації функціонального процесу менеджменту соціальної служби здійснюється відповідно до принципів системного підходу в скеруванні соціальною службою, до прикладу (аналітичний інструмент):

- *функція планування*: ієрархія планів за рівнями планування; інтеграція елементів планування; інтеграція видів планів;

- *функція організації та координації*: інтеграція всіх видів діяльності для досягнення загальносистемної мети; системна організація елементів;

- *функція контролю та регулювання*: реалізація принципу зворотного зв'язку; збільшення адаптованості та ефективності системи; скерування в реальному режимі часу; дотримання принципу повноти, достовірності інформації та конфіденційності інформації про клієнта соціальної роботи;

- *функція мотивації*: вплив на стан мотивації; задоволення потреб; оцінка результатів роботи та атестація.

Безумовно, на практиці співвідношення функцій закріплюється в структурі організації. Залежно від *важливості* функцій та *конкретних обсягів соціальної роботи* можуть формуватися окремі підрозділи та, навпаки, можливе об'єднання однорідних, загальних функцій за різними видами практичної діяльності. Звернемо увагу і на те, що в сучасний період, особливо серед соціальних служб громадських організацій, принциповий акцент формується на функціях менеджменту: маркетинг та запровадження інновацій.

Усе це важливо та, як надати функціям менеджменту значення та змісту правильних речей «день у день»?

Пройдемо наступний інструментальний шлях. Спочатку оберемо найбільш поширені визначення функцій в менеджменті соціальних служб або соціальних інституцій. Отримаємо таке:

1.	функція ПЛАНУВАННЯ
2.	функція ОРГАНІЗАЦІЇ
3.	функція МОТИВАЦІЇ
4.	функція КОНТРОЛЮ
5.	функція НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Це не всі функції, не остаточний їх перелік. Це основні, найбільш поширені або пріоритетні функції тактичного менеджера в соціальній службі. Вибір робить тільки одна людина – менеджер соціальної служби. Можливо передбачити, прописати сотню функцій. Однак, їх вибір, конструювання, зміна – це справа менеджера, і більш нікого! Скільки менеджер обере функцій – настільки менеджер відповідальний та спроможний впливати. Це загальні речі. *В тактичному ж менеджменті* менеджер соціальної служби добирає функції, які спрямовані на підтримку коефіцієнту корисної дії працівників соціальних служб на 80%! І не менше:

1.	функція ПЛАНУВАННЯ	Коефіцієнт корисної дії окремо взятого працівника служби - 80 %
2.	функція ОРГАНІЗАЦІЇ	
3.	функція МОТИВАЦІЇ	
4.	функція КОНТРОЛЮ	
5.	функція НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ	

В тактичному менеджменті функції самі по собі не мають змісту в тому, щоб їх перераховувати. *Перший зміст інструментального тактичного в тому, що є наслідком застосування функцій «день за днем»* (період нашого тактичного). За умов імовірних відповідей (авторський алгоритм), функції тактичного менеджменту будуть мати такий вигляд:

		Наслідки (авторський алгоритм)	
1.	функція ПЛАНУВАННЯ	ЩО?!	Коефіцієнт корисної дії окремо взятого працівника служби - 80 %
2.	функція ОРГАНІЗАЦІЇ	ЯК?!	
3.	функція МОТИВАЦІЇ	ХОТИЛОСЬ?!	
4.	функція КОНТРОЛЮ	МОГЛОСЬ?!	
5.	функція НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ	ЗДІЙСНИЛОСЬ ?!	

Другий зміст інструментального тактичного в тому, наскільки обрані функції менеджменту взаємопов'язані між собою «день за днем» (період нашого тактичного). За умов імовірних відповідей, функції тактичного менеджменту майже остаточно будуть мати такий вигляд:

		А) <i>наслідки</i> (авторський алгоритм)	Б) <i>взаємозв'язок</i>	
1.	функція ПЛАНУВАННЯ	ЩО?!		Коефіцієнт корисної дії окремо взятого працівника служби - 80 %
2.	функція ОРГАНІЗАЦІЇ	ЯК?!		
3.	функція МОТИВАЦІЇ	ХОТІЛОСЬ?!		
4.	функція КОНТРОЛЮ	МОГЛОСЬ?!		
5.	функція НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ	ЗДІЙСНИЛОСЬ ?!		

Безумовно, в частині «взаємозв'язку функцій» ми абсолютно схематично навели «стрілочки». У кожного менеджера соціальної служби буде власний «малюнок» взаємозв'язку функцій. *І це правильно.*

Коли доводилось бути присутнім на нарадах у вищого керівництва, де різним менеджерам соціальних служб (ідеальна ситуація – всі менеджери!) доводили нові вимоги «що і як зробити»..., окремі колеги «мовчали», їм потрібен був *просто час*, щоб прийняти нову функцію, усвідомити її наслідки в першу чергу для служби та встановити нові комбінації взаємозв'язку; інші колеги «розпочинали діалог», намагаючись, в першу чергу, для себе прояснити або наслідки виконання нової функції, або нові конфігурації взаємозв'язку; ще інші колеги «провокували конфлікт»..., що в принципі не є конструктивним... Традиційне в тому, що найкращий керівник вищої організації просто не думає про тактичний менеджмент, про те, як конкретному менеджеру правильно робити правильні речі «день за днем». У найкращого керівника вищої організації інші цілі та завдання. Інколи з позицій «людських відносин» він (вона) пояснює варіанти *рекомендованих тактичних кроків*. Це правильно та зацікавлює... Більшого і не потрібно очікувати.

Крім того, у менеджера соціальної служби є ще один прекрасний прийом саме в тактичному менеджменті (інструмент), як складова індивідуальної методики роботи, а не як випадковий елемент діяльності. Коли функціональних або процесуальних завдань у керівника *значно більше, ніж його визначений тактичний компонент*, потрібно увести (заповнювати) матрицю делегування функцій або функціональних тактичних завдань. Важливою є сама структура матриці, яка передбачає дотримання правила систематичної роботи з нею), а саме:

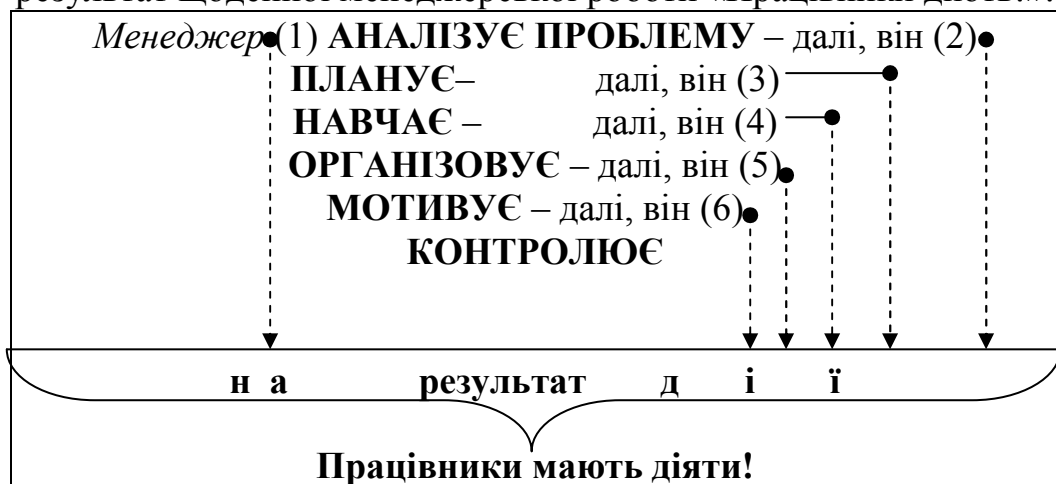
№	Функція або функціональні, процесуальні завдання	Рівень		
		Виконую сам	Делекую працівникам – підлеглим	Виконую за участю вищого керівництва
1				
2				
3				

Обов'язково формуйте подібну матрицю (інструмент). Таким шляхом Ви завжди зможете сформулювати відповідь на питання «Як поєднувати очікування і вищого керівництва, і персоналу своєї служби?».

І ще два питання власне авторського інструменту тактичного менеджменту, а саме:

1) Чого саме прагне менеджер, який виконує свої функції? Потрібно жити з принциповою відміною в якостях «керівника» та «виконавця». А ще функції не читати, декларувати, а розуміти, вибудовувати принципову тактичну логіку;

2) як робить менеджер соціальної служби при виконанні функцій: скеровує дії чи людей (працівників)? Розглянемо типову щоденну ситуацію (див. інструмент 11): менеджер соціальної служби аналізує проблему, планує її вирішення, навчає, організовує, мотивує та контролює виконання. В даному «варіанті тактичного менеджменту» ми застосовуємо шість функцій. Всі функції взаємопов'язані та передбачають головний результат щоденної менеджерської роботи «Працівники діють!».



Інструмент 11. Авторський алгоритм «Взаємозв'язок функцій та результату впливу».

Отже, тактичний менеджер соціальної служби діє за переліком тих функцій, які (інструмент) добирає і формує з них принципову тактичну логіку скерування, а головне: не скеровує людей, не мотивує персонал, а скеровує і мотивує людські ДІЇ.

Прозаїчним аргументом ми вважаємо таке твердження: тільки, наприклад, лікар-психіатр впливає на людей, коли застосовує спеціальні ліки; інша справа: за вірним діагнозом чи за нашим бажанням. Але це зовсім інша розмова. Установка менеджера, що він «скеровує людей» є хибною та не сумісною з тактичним менеджментом, він скеровує виключно людські дії.

П'ять - шість вищезазначених функцій (завдань) становлять базову суть роботи тактичного менеджера. Отже, це і все, що вони цілий день роблять? Звичайно, що ні. Про те, що менеджеру часто доводиться виконувати купу адміністративної роботи, яка має мало чи зовсім нічого спільного з менеджментом, ми вже писали.

Тепер, коли ми усвідомлюємо на всі 100%, що при виконанні функцій (завдань) *тактичний менеджер діє на дії працівників*, ми можемо навести не типовий, а нами сформований в практиці прагматичний перелік функціональних категорій, а саме:

- формування цілей + планування + координація + контроль;
- організація роботи...прийняття рішень + делегування завдань + оцінка + взаємодія з партнерами;
- мотивація + психологічний контракт + етична система + мінімізація «темних (проблемних)» сторін соціальної служби;
- навчання працівників;
- взаємодія з ЗМК.

Це наш не спонтанний, а підкріплений практикою, вибір. Ми визначили результат по кожній функції (завданню) та встановили взаємозв'язок між ними. Далі ми описуємо кожну з наших функцій (завдань).

Але для підсилення права і обов'язку на вибір функцій (завдань) з боку наших читачів-менеджерів соціальних служб просимо уважно опрацювати наступний розділ «Ключові контрольні точки тактичного менеджменту, або якою є сила тактичного менеджера». *Це змістовна середина нашого посібника та навчання.*

П'ята глава. Ключові контрольні точки тактичного менеджменту, або Якою є сила тактичного менеджера

Ця глава присвячена розгляду *контрольного поля менеджера* соціальної служби. В цілому – це менеджерський простір, а не поле «військових баталій». Скоріш за все – це простір менеджерської сили. Простір не є «пласким», тому для менеджера важливо вміти дивитись «на свою силу» з різних боків. Зміст же тактичного менеджменту визначають *ключові точки*, а не фігури, що робить їх розгляд не грубим, а максимально делікатним (*інструмент*):

- 1) точка, у якій збігаються стандарти роботи та правильність її виконання;
- 2) точка, у якій збігаються навики роботи та правильність її виконання;
- 3) точка, у якій збігаються мотивація (нематеріальна) та зацікавленість у виконанні роботи;
- 4) точка, у якій збігаються мотивація (матеріальна) та зацікавленість у виконанні роботи;
- 5) точка, у якій контроль збігається з правильністю виконання роботи;
- 6) точка, у якій контроль збігається із зацікавленістю у виконанні роботи;
- 7) точка, у якій збігається правильне виконання, зацікавленість у виконанні роботи та послуга (як продукт соціальної служби);
- 8) точка, у якій збігається послуга соціальної роботи та стандарти роботи;
- 9) точка, у якій збігається послуга соціальної роботи та мотивація (матеріальна) у виконанні роботи.

Отже, тактичний менеджер або тактичний менеджмент соціальної служби бере до уваги на своєму контрольному полі *ДЕВЯТЬ* ключових точок (див. авторський інструмент 12).

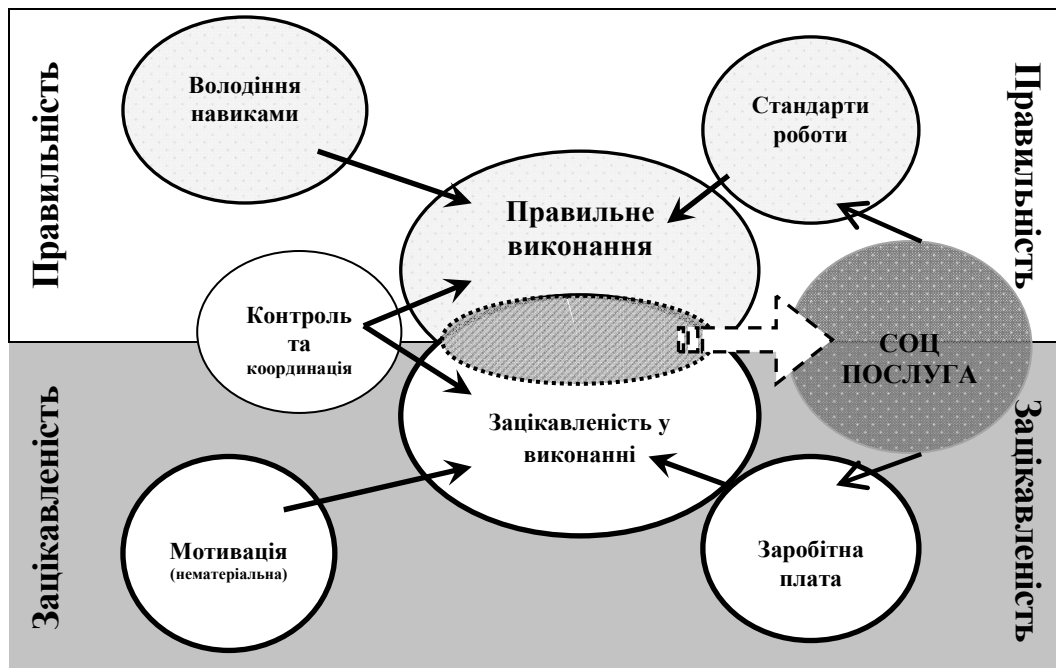
Ви не очікували такої визначеності?

Ви тепер думаєте про те, що вдалось сформуванати найголовніший зміст тактичного менеджменту та визначити сутність сили тактичного скерування?

Думаймо, що так!

Та звернемо вашу увагу на кілька «цікавинок» або менеджерську здатність спостерігати, думати та робити висновки. Як ніколи, ми вбачаємо актуальність прислів'я «Мудра риба пливе не за течєю та не проти течії... а туди, куди їй потрібно».

Будьмо уважні!



Інструмент 12. Авторський алгоритм «Профіль контрольного поля тактичного менеджменту з ключовими «точками».

Аналітичний інструмент.

По-перше, (і як це видно: авторський інструмент 12) *контрольне поле* тактичного менеджменту складається з чітких двох половинок «правильність» та «зацікавленість». Власне роль менеджера працювати на обох половинках, весь час балансує. Бо перебування тільки на половинці «правильність» обов'язково породить в соціальній службі відомий синдром, який влучно передає по суті армійський анекдот про новобранця та прапорщика: «копати чи не копати». Перебування на половинці «зацікавленість» також загрожує синдромом «Шурочки – профспілкової активістки», який відомий з фільму «Службовий роман», або синдром «ентузіазм дурочка» (взятого по суті теж з анекдоту).

По-друге, *послуга* – це відповідні дії, продукт, до форми і змісту якого прагне соціальна служба, його декларує, презентує, пояснює тощо. «Продукт» соціальної служби обов'язково потрібно описувати. Для чого? Для того, щоб працівники, які формують продукт, «не штовхались ліктями» (*опис та розведення зон відповідальності*). Також для того, щоб мати зрозумілі критерії ефективності співробітників, які мають властивість бути вимірними. І також для того, щоб наш менеджмент не займався «самодурством».

Отже, за будь-яких розмов щодо кількісних та якісних характеристик «послуги соціальної служби як продукту» діяльності *продукт* має бути:

- (1) зрозумілим (для чого виробляється та інше);
- (2) вимірюваним (час, об'єм тощо);
- (3) якісним;
- (4) потрібним (на нього існує реальний попит).

По-третє, *коефіцієнт корисної дії* (ККД; російською «КПД») працівника служби. Тут важливі відповіді на два запитання: «Що вимірює ККД співробітника служби?» та «Про яку корисну дію в роботі спеціаліста (-ів) йде мова?». Якщо ваша соціальна служба є структурою з кількох підрозділів, то не потрібно забувати: соціальна служба як «закритий ринок», на якому кожний підрозділ «продає свої продукти» та «купує продукти іншого підрозділу», без якого не може обійтись. Дуже і дуже небезпечно для менеджменту соціальної служби та процесів скерування, коли замість «закритого ринку», служба створює або «персональні виставки» або «торговий центр бутікових магазинів».

По-четверте, *стандарти роботи...* В державній сфері мова йде про вимоги українського законодавства щодо стандартів, відповідних рішень центральних органів влади. Іншими словами, це систематизовані та матеріалізовані «цеглини» *правильної будівлі* конкретної соціальної служби. Потрібно перевірити ось що:

- *систематизовані та матеріалізовані (описані) – це «наскільки?»*;
- *«цеглини» - «якого» (наприклад) татунку чи поверху умовної будівлі (підвал, цоколь, перший або останній поверх тощо.*

По-п'яте, *володіння навиком*. У менеджера в першу чергу виникає запитання: «Як перевірити спеціаліста щодо навиків: «вміє» чи «не вміє». А якщо це не навик, а «особистісна якість» працівника чи штамп чисельних повторювань? Наскільки важливі ці запитання? Для тактичного менеджера або тактичного менеджменту соціальної служби потрібно акцентувати увагу на такі тенденції:

- *20% працівників створюють (забезпечують, запускають, підтримують) 80% проблем виконання роботи;*
- *інші 80% співробітників ніби ідуть вагончиками за паровозом.*

Нетактичний менеджер в соціальній службі просто забуває або не знає про подібне, звідси і черговий міф скерування про те, що «нікого не примусиш» правильно працювати.

По-шосте, *контроль*. Ми намагаємось коротко сформулювати два значення тактичного менеджера в цій контрольній точці:

- по-перше, у значенні «старший брат слідкує за нами» і це відбувається на «половинці» правильності;
 - по-друге, у значенні «виховання у працівників «бойового духу», що належить до «половинки» зацікавленості.
- Обидва значення проявляються і не послідовно, і не паралельно, а, скоріше за все, перебиваючи одне одного.

По-сьоме, *мотивація*...про що ми поговоримо окремо.

По-восьме, ми наполегливо стверджуємо «ключові точки», однак, на схемі інструменту 12 *не стільки «точки», скільки «кола»*. Повірте, і сказано, і намальовано правильно. Справа в іншому. В тактичному менеджменті формуються точки та приймаються «рішення в конкретній точці контрольного поля», але ніхто і ніколи не має права забувати про ризики або «отвори» процесу скерування. Тому «намальоване» - це попередження будь-якому менеджеру на щодня: ключові точки не є дарованими, вони формуються в умовах виконання тактичного завдання. Завдання не виконується – ризики та «отвори» залишаються на контрольному полі, перетворюючи його у поле «заміноване».

Отже, тактичному менеджеру в контексті розглянутого (інструмент та аналітичний інструмент) контрольного поля з ключовими точками варто *думати*,... а це серйозна справа!

Саме в цій главі, присвяченій ключовим точкам контрольного поля тактичного менеджера, а відповідно «менеджерській силі», ми прагнемо розглянути ще кілька питань.

Взаємовплив контрольного поля і структурних проблем: чому питання є важливим (аналітичний інструмент)?

Тому що проблеми структурного характеру спричиняють необхідність знаходити компроміс між справедливими, але суперечними один одному вимогами:

- потреба в надійності та контролі на шкоду гнучкості й ініціативі;
- чітке розмежування повноважень і сфер відповідальності на шкоду необхідності отримувати інформацію від зацікавлених осіб і штатних спеціалістів.

Крім того, проблеми структурного характеру завжди виникають в періоди змін. Вони також часто виникають, коли зміни організаційної структури відбуваються «нерозумно» або структурні зміни запізнюються...або коли в тактичного

менеджера «контрольне поле» вже перетворилось на «поле заміноване».

З чого почати?

Як правило, тактичний менеджер, який вірить в свою соціальну службу та цінить кожну хвилину, розпочне з вивчення «невдоволеності роботою» з боку персоналу, порине у відповідні «смути відчуття», проведе аудит, сформує програму дій та «відчуття» переведе у виконання цієї програми. Тактичний менеджер буде максимально зібраним, бо він краще за інших розуміє «ціну» наслідків структурних недоліків.

Дж. Чайлд, теоретик в галузі організації роботи (в книзі «Організація: посібник із проблем і практики»), вказав на ряд симптомів, що свідчать про неефективну організаційну структуру. Краще за Дж. Чайлда не скажеш, а саме (аналітичний інструмент):

<i>Симптоми</i>	<i>Прояв</i>
Низька мотивація	Рішення представляються непослідовними й довільними, не співвіднесеними зі стандартними правилами й критеріями соціальної роботи. Співробітники не розуміють, чого від них хочуть і яким чином визначається їхній внесок в роботу. Окремі працівники стають об'єктом конкурентного тиску інших співробітників через відсутність стандартних правил визначення пріоритетів. Є співробітники, занадто сильно навантажені через те, що вони виконують роботи, які варто було б виконувати іншим.
Запізнілі та неправильні рішення	Важлива інформація надходить із запізненням до спеціалістів, які приймають рішення (можливо, через надмірно роздуту ієрархію). Спостерігається ізолюваність осіб, які приймають рішення, у своїх структурних підрозділах, що пов'язано з відсутністю адекватних засобів координації їхньої діяльності. Відзначається перевантаженість спеціалістів, які приймають рішення, через їхню нездатність передати іншим частину своїх повноважень. Відсутні адекватні процедури для оцінки результатів прийнятих у минулому рішень.
Конфлікти та слабка координація	Окремі спеціалісти або групи спеціалістів мають конфліктні цілі, не пов'язані із загальною політикою організації та її пріоритетами. Є випадки, коли були упущені можливості використання «бригадних форм» організації діяльності або інших механізмів зв'язку. Спеціалісти, які виконують виробничі операції, впливають на процес планування.
Ріст витрат	В організації занадто багато керівників у порівнянні із числом «рядових» спеціалістів. Є занадто багато канцелярської роботи й процедур, що відволікають від продуктивної праці й вимагають додаткового адміністративного штату.

Неадекватна реакція на зміну обставин	В організації відсутній фахівець, який стежить за змінами деяких факторів зовнішнього середовища та сприяє організаційним нововведенням. Вищі органи реально не підтримують нововведення й змін в організації. Відзначається недостатня або неправильна координація діяльності співробітників, відповідальних за нові види діяльності.
---------------------------------------	--

Отже, тактичному менеджеру потрібно звернути увагу на сім ключових рекомендацій щодо коректного вдосконалення структури соціальної служби або організації соціальної роботи, а саме (аналітичний інструмент):

- *робота з процесами, а не окремими завданнями* в соціальній роботі. Намагайтеся відмовитися від організаційної структури за окремими функціями скерування соціальної роботи, вибудовуйте організацію навколо трьох – п’яти базових процесів соціальної роботи;
- *скоротіть ієрархію* всередині соціальної служби;
- *створюйте міжфункціональні групи*; поставте перед ними чіткі цілі, надайте їм право самоврядування, враховуйте ступінь досягнення намічених показників;
- *нехай споживач соціальної роботи оцінює досягнення*. Коли буде задоволений клієнт – зростатиме рейтинг організації, з’являться нові співучасники соціальної роботи;
- *стимулюйте роботу в групах*. Система публічного аналізу, оцінки та оплати праці має стимулювати міжфункціональні завдання;
- *зміцнюйте зв’язки з «постачальниками» ресурсів та співучасниками соціальної роботи*. Включіть представників органів влади, міжнародних організаторів – донорів, клієнтів з успішним вирішенням соціальної проблеми, наприклад, до складу міжфункціональних груп, дорадчих органів;
- *інформуйте і навчайте всіх спеціалістів служби, найцінніших з її партнерів*. Надавайте їм максимум можливої інформації про соціальну роботу, вчіть та стимулюйте їх до використання цієї інформації з користю для справи, насамперед – для прийняття рішень.

Централізація чи децентралізація на контрольному полі: що перемагає? Це цікаве питання (аналітичний інструмент).

В «централізованій» соціальній службі усі права щодо прийняття рішень зосереджені в одній «точці», якщо ж вони належать багатьом співробітникам, структура називається «децентралізованою».

Централізація – найдужчий засіб координації процесу прийняття рішень. Всі рішення приймаються однією людиною, а потім виконуються за допомогою прямого контролю.

Поза тим, існує низка факторів, які пояснюють тактичному менеджменту необхідність децентралізації, а саме:

- не всі рішення може досягнути один «центр», розум однієї людини, тому що відбудеться інформаційне перевантаження: що більше відомостей може одержати мозок, тим з меншим обсягом інформації він реально справляється;
- іноді всю необхідну інформацію просто неможливо довести до «центра»;
- при централізації організація не може *оперативно та гнучко* реагувати на зміни, які відбуваються на локальних рівнях;
- децентралізація є засобом нематеріальної мотивації спеціалістів соціальної роботи.

Отже, тактичному менеджеру потрібно звернути увагу на ключові рекомендації щодо «централізації» - «децентралізації» та сформувати свій збалансований зміст «правильних речей».

Взаємодія з підлеглими чи скерування, що впливає на підлеглих, що обирати (аналітичний інструмент)?

Формулюванням цього питання ми не входимо у протиріччя з главою про *функції*, в якій чітко встановили, що менеджер соціальної служби «день за днем» не скеровує людей, не мотивує персонал, а скеровує і мотивує дії працівників. Цим додатковим запитанням ми прагнемо *зміцнити позиції* тактичного менеджера на його контрольному полі.

Не потрібно боятися скерування взаємодії з підлеглими. Яскравим прикладом скерування при «взаємодії з підлеглими» є модель *скерування за допомогою формування цілей (Management by Objectives (MbO))*. Для досягнення успіху в скеруванні необхідна прозора внутрішня для служби мета. Дослідники наводять такі ознаки цього скерування:

- *специфіка мети.* Змістова специфіка мети підвищує продуктивність праці працівників. У працівників соціальної служби за таких умов сформується відчуття, що вони можуть досягти результатів власними зусиллями. Однак при нововведеннях або інноваціях специфіка мети може відіграти негативну роль, оскільки пізнавальний потенціал співробітників є обмеженим;
- *інструментальність цілі.* Частіше за все, різні завдання щодо роботи в службі мають низький показник щодо мотивації, в той же час – досягнення мети, потреба у більшій активності, може виконувати дію інструменту мотивації. Однак матеріальна мотивація

в сучасних умовах є скоріше за все злом, ніж добром для керівника організації;

- *участь*. Підсумкова якість залежить від спільних узгоджених цілей «менеджменту» та «працівників». Однак не потрібно забувати, що в працівника закономірно формується відчуття, що його власні зусилля в спільному процесі принесуть і йому особисто відповідний дохід;

- *висота мети*. Дослідження довели, що формування більш високих (а не глобальних) цілей призводить до збільшення продуктивності праці;

- *зворотній зв'язок*. Досягнення високих цілей безпосередньо залежить від участі працівників та менеджменту; за таких умов швидкий, оперативний зв'язок надзвичайно важливий;

- *пріоритети при кількох цілях*. Менеджер зобов'язаний визначити пріоритет та спрямувати дії працівників за ступенем важливості;

- *децентралізація та делегування повноважень*. Співробітники отримують можливість вирішувати складніші завдання, ніж ті, що доведені менеджером. А скерування в процесі делегування враховує відповідальність за дії працівника та звільнення від цієї відповідальності власне менеджера.

Отже, по суті скерування «при взаємодії з підлеглими» базується на взаємності, чим і доповнює тактичний менеджмент. Однак ця взаємність між «керівником» та «підлеглим» не може бути щоденною в соціальній службі, бо наслідком є заохочення як визнання результату продуктивності праці.

Не потрібно також боятися скерування, що «є впливом на підлеглих». Хоча подібне скерування базується на емоційності та керівник трохи ідеалізується, розглядається в першу чергу не як «професіонал», а як «людина», кожен працівник отримує можливість для повноцінної ідентифікації. Крім того, для скерування «впливу на підлеглих» велике значення мають компоненти прогнозування. Основні вектори прогнозування наділені силою захоплення, що надає робочим будням новизну та відповідної користі. Ось чому прогнозування має відповідати не конкретному прикладному змісту, а перспективі, далекому формату свободи діяльності та прояву ініціативи.

В ідеальному вимірі скерування «впливу на підлеглих» спрямовано як на відчуття, так і на розумові складові. А головна мета такого скерування – це вдосконалення мотивації співучасників соціальної роботи, отримання задоволення від взаємодії та усвідомлення спільного успіху. Стосунки між «керівником» та «працівником служби» базуються на довірі (замість прямого

контролю). Подібному також сприяє довгострокове (!) прогнозування, розвиток самоконтролю співробітників.

Серед потенційних негативних результатів скерування «впливу на підлеглих», дослідники визначають в першу чергу те, що «харизматичні керівники» не готові критично обговорювати самих себе або свої дії. Основна критика так званої «харизматичної концепції» стосується небезпек перетворення «керівника як видатної людини» в ідеологію скерування, переоцінка можливостей впливу з боку керівника соціальної служби. З боку працівників також існує небезпека щодо зміни «участі в спільному виробничому процесі» в небажане, сліпе «сектантське» завзяття.

Отже, по суті скерування «впливом на підлеглих» базується на харизмі керівника та довірі між працівниками, чим і доповнює тактичний менеджмент. Однак ця «харизматичність» та «довірливість», підсилення поваги один до одного при спільному виконанні роботи може привести до небезпек закритості, некритичності та ідеалізації менеджера в службі.

Розгляд різних підходів щодо скерування взаємодією або впливом за формулою «керівник – менеджер соціальної служби» та «виконавець – працівник служби» завжди є корисним, бо підсилює менеджера до повноцінного та стабільного визначення і «правильності», і «зацікавленості».

Однак тактичний менеджер не має підстав забувати про те, що і «підлеглі» припускаються суттєвих помилок при взаємодії з «керівником». Невміння або незнання «підлеглими» коли, про що, як говорити з «керівником» завжди приводить до накопичення образ, претензій, формування відчуття «непотрібності» в службі, зростання непорозуміння між працівником та керівником. І як наслідок, фокус ваги основних учасників соціальної роботи в службі переходить з рівня «справа по суті» на рівень «особистість – особистість» (наприклад, прояснення ставлення, докази правоти, образи тощо). Співробітники служби починають ігнорувати завдання керівника, з невеликим бажанням ставляться до виконання своїх обов'язків, а вимоги або прохання керівника сприймаються як «причіпки», «начальницькі вигадки» тощо..., врешті-решт *інтереси* служби та людей нужденних тільки «звужуються» та «страждають».

Аналітичний інструмент.

Перша типова помилка, якої припускаються працівники при взаємодії з керівником соціальної служби: працівники впевненні, що для них очевидні речі в службі автоматично мають бути очевидними і для керівника. У розмові про справи,

працівники часто говорять так, ніби спілкуються самі з собою... Та всі люди різні! Керівник частіше за все не розуміє, ані «геніальності» працівника, ані його зацікавленості з двох простих причин: різниця в баченні ситуації та нерозуміння мови опису ситуації.

Друга типова помилка, якої припускаються працівники при взаємодії з керівником соціальної служби: працівники бояться контролю та «закриваються» від нього. Працівники бояться зайвий раз зустрітися з керівником, не доводять до нього інформації. Керівники ж відчують наявність «автономної», неконтрольованої ланки, намагаються посилити контроль, наприклад, застосовують додаткові форми звітності. Працівники частіше за все, сприймають таку тактику керівника як прояв «диктату» та ще більше закриваються від взаємодії з керівником. Керівник дедалі менше довіряє співробітникам. Працівники відчують цю «недовіру»... Що потрібно зробити? По-перше, визнавати право керівника *завжди* контролювати дії будь-якого працівника. По-друге, є великої сили потреба в тому, щоб працівники самі ініціювали перед керівником час, форму інформування про справи «на своїй ділянці».

Третя типова помилка, якої припускаються працівники при взаємодії з керівником соціальної служби: переконання працівників у тому, що керівник сам має бачити та розуміти «що робиться», ніби має «читати думки» працівників. За таких умов, не дочекавшись з боку керівника будь-яких кроків, працівники ображаються та втрачають мотивацію, починають гірше працювати та, частіше за все, звільняються з роботи. Щоб подібного не відбувалось, все, що потрібно працівникам – це знати, що керівник не зобов'язаний «читати їхні думки»! У керівника достатньо багато функцій та поточних завдань, він не має та не чародій... працівникам потрібно навчитись аргументовано, без емоцій інформувати керівника служби про своє бачення ситуації та можливі варіанти (а не варіант!) її вирішення.

Отже, щоб на контрольному полі тактичного менеджменту не формувались помилки (принаймні типові) при взаємодії «працівника» та «керівника», тактичний менеджер соціальної служби має, з одного боку, навчити підлеглих *як* аргументовано та ефективно донести до нього свою точку зору, *як* коректно та конструктивно висловлювати свою незгоду з рішенням керівника, *як* розпочати співпрацю з керівником, а не боротьбу з ним; з іншого боку, при плануванні роботи та її організації не забувати про можливі помилкові прояви з боку працівників. Це дозволить і тактичному менеджеру, і

працівнику служби налагодити ефективні робочі комунікації, правильно та зацікавлено переходити від «внутрішнього розбрату» до «вирішення завдань на благо служби та її клієнта».

Хоча є певні моменти (унікальні та складні), які має сприймати менеджер надзвичайно тонко. Ми взагалі за популяризацію тих речей і на такій мові, що нададуть або формі, або змістовності спроможність виступати в ролі об'єкта тренувань, формування майстерності тактичного менеджменту «без папірця». Безумовно, найкращий менеджер соціальної служби відрізняється від просунутого соціального працівника. До прикладу (аналітичний інструмент):

<i>Керівник організації в соціальній роботі (основні ознаки)</i>	<i>Спеціаліст соціальної роботи (основні ознаки)</i>
Міждисциплінарний підхід	Спеціалізований підхід
Повинні керувати персоналом соціальної служби	Протидіють тому, щоб їх контролювали
Повинні одночасно враховувати багато інтересів (суспільства, громади, служби, спеціалістів, клієнтів)	Орієнтуються на одну групу інтересів, потреб (або клієнтів)
Розглядають контроль за витратами як пріоритет функції менеджменту	Розглядають контроль за витратами як обмеження
Представляють перш за все організацію (інституцію) в процесах соціальної роботи	Представляють перш за все себе
Рішення визначаються вимогами соціальної політики, місією та цілями організації в соціальній роботі; консенсусом або балансом інтересів	Прагнуть приймати рішення самостійно (персоналізоване рішення)

Зазначене не «трагедія», «не непідйомний вантаж», а закономірності, які потрібно прийняти на озброєння в межах менеджерського контрольного поля з двома рівноправними частинами «правильності» та «зацікавленості». Цю відверту розмову потрібно доповнити ще деякими спостереженнями з позицій професійної соціальної роботи, а саме (аналітичний інструмент):

- більш складне за процедурою визначення, ніж в інших професійних групах, результатів діяльності спеціалістів соціальної роботи;

- домінування якісних показників ефективності над кількісними та наявність протиріч якісних і кількісних показників;

- робота, яку виконують соціальні працівники, досить різноманітна, різнопрофільна та складна;

- більшість соціальної роботи за своєю природою вимагає прийняття термінових і невідкладних рішень;

- соціальна робота не допускає невизначеності та помилок (від спеціаліста з соціальної роботи залежить доля людини);

- виробнича діяльність (наприклад, соціальна допомога чи соціальна профілактика) тісно пов'язана з іншими видами роботи (медична, педагогічна, інформаційна тощо), вимагає професійних вмінь координації дій різних професійних груп, різних за рівнем та статусом організацій;

- соціальна робота вимагає одночасно інтегрованого та спеціалізованого підходу, соціальні працівники – фахівці високого рівня, перш за все бережуть честь "мундира" і віддані своїй професії (взаємодія з клієнтом), а інтереси організації для них нібито на другому місці;

- соціальна робота потребує від фахівця подвійного фокусування: на ресурсах клієнта та його соціального середовища;

- у багатьох організаціях соціальної роботи існують подвійні повноваження спеціалістів (до прикладу: соціальний контроль – соціальна допомога), що викликає проблеми в координації, підзвітності та досить часто призводить до конфліктів.

Отже, тактичний менеджмент заради повноцінного балансування на контрольному полі з ключовими точками *допускає* від скерування «при взаємодії з підлеглими» - взаємність, від скерування «впливу на підлеглих» - харизму та довіру між працівниками, при скеруванні взаємодії «працівника» та «керівника» враховувати помилки працівників та потребу в навчанні підлеглих і як аргументовано та ефективно донести свою позицію, і як коректно та конструктивно висловлювати свою незгоду з рішенням керівника, і як розпочати співпрацю з керівником, а не боротьбу з ним. Крім цього, закономірна різниця між «керівником соціальної служби» та «працівником соціальної роботи», типовими та унікальними факторами професійної соціальної роботи дозволить і тактичному менеджеру, і працівнику служби налагодити ефективні робочі комунікації, *правильно та зацікавлено* переходити від «внутрішніх розборок» до «вирішення завдань на благо служби та її клієнта».

А хто він, керівник – тактичний менеджер в соціальній службі...? Це не данина модним течіям щодо менеджера в сучасному світі. Це реалістичний погляд на речі, який, ми сподіваємось, має підсилити збалансованість позицій тактичного менеджера або тактичного менеджменту соціальної служби на контрольному полі з ключовими точками. Ми провели достатньо складне дослідження та наводимо *найбільш*

цікаві визначення «керівника – тактичного менеджера», а саме (аналітичний інструмент):

- «це особа, яка купує робочий час співробітників та перетворює його в корисний для служби продукт з максимальним ККД для працівника»;
- «особа, яка діє в умовах невизначеності»;
- «особа, чий головний обов'язок – створення визначеності для працівників, а не для себе»;
- «професіонал, який відповідає за безперебійну та результативну взаємодію з зовнішнім середовищем, партнерськими організаціями, а не особа, яка діє за типом «моя служба: не лізьте!»»;
- «професіонал, який вміє регулярно вимагати від співробітників виконання своїх обов'язків»;
- «професіонал – гнучкість, а не «Маша, яка весь час плаче»»;
- «професіонал, який вміє переходити від ролі начальника до ролі експерта...до ролі співробітника. Про те, що він начальник – і так знають всі»;
- «професіонал, який зупиняється на цілях, та не на засобах, він же – не нянька»;
- «співробітник має щиро вірити, що все не правильно..., що потрібно зробити роботу по-іншому. Це нормально, це не біда! Біда, якщо співробітник вважає, що рішення менеджера не просто помилкове, а нечесне...»;
- «посередність менеджера – це зло!».

Цікаво і важливо. Віримо, що тактичні менеджери складають в особливу «приватну папку» подібні визначення і думають над ними.

Отже, суть тактичного менеджменту соціальної служби не є простою; вона має багато взаємопов'язаних складових. Тому *в тактичному менеджменті не буває простих відповідей або занадто швидких рішень.* Невдача очікує на такого «менеджера», який шукає такі відповіді і такі рішення, бо вони можуть бути помилковими, а за цим – помилковий вплив на долю людей – конкретних учасників соціальної роботи.

На завершення глави *про ключові контрольні точки* або *ключові точки на контрольному полі тактичного менеджменту соціальної служби* ми пропонуємо власні, сформовані на практиці, базові складові як відповідь на питання «хто такий

керівник – менеджер соціальної служби» (аналітичний інструмент):

- по-перше, це визначеність та правила роботи на кожен день. Головні з цих правил щоденної спільної турботи:

(1) все, що оплачується – робиться, все, що робиться – оплачується;

(2) будь-хто з працівників служби має право на помилку, помилки потрібно виправляти;

(3) обман – нелояльність до соціальної служби та соціальної роботи, приховати обман – провина набагато гірша, ніж сам обман та інші;

- по-друге, «менеджер соціальної служби щоденно має робити те, що проповідує».

Отже, хто такий керівник – менеджер соціальної служби? Це не «гравець на футбольному полі» та «не відмінник, який пише контрольну роботу в школі», а професіонал, який створює визначеність та дотримується правил в соціальній службі кожен день, *а ще робить те, що проповідує*. Таким він або вона є серед ключових точок менеджерського контрольного або силового поля: особистість, яка знає «що таке правильність» та «що таке зацікавленість»...знає без перебільшень та без недооцінки.

Шоста глава. Формування цілей, планування та контроль і координація в тактичному менеджменті, або Як захоплювати працівників

Скерування нагадує гру у захоплення: або ти захоплюєш працівників... Або вони тебе...

Що обираєш, тактичний менеджер соціальної служби?

Відповідь від загального та найважливішого.

Планування починається з того моменту, коли завершено формування цілей: є цілі – є планування дій щодо їх досягнення.

Наприклад, в соціальній службі районного центру увага всіх працівників спрямована на те, щоб допомогти дітям, які виховуються в неблагополучних сім'ях, протягом травня-серпня підготуватись до початку нового навчального року та розпочати навчання. Щоб досягти кінцевого результату, працівники мають обстежити кожну сім'ю, виявити нові сім'ї, скласти списки потреб для пошуку спонсорів, благодійників, купити та роздати шкільне приладдя, впорядкувати взаємодію з родинами з питань допомоги дітям-учням, домогтись обладнання в кожному будинку місця для самостійної роботи дитини, передати інформацію педагогам та спланувати спільні дії на початок занять,... зустріти дітей та їх родини першого вересня на шкільних подвір'ях. *Є розуміння кінцевого результату (мета) – є усвідомлений вибір заходів досягнення результату, а це план заходів, який потрібно визначити в часі, персональній відповідальності кожного працівника, коригувати, координувати дії працівників та таке інше.*

Коли менеджери ведуть мову про плани, частіше за все, вони не приховують відчуття «бюрократичного круговороту» паперів та інших формальностей. А власне від цього стану розпочинається «неправдива» історія про те, як цілі стають «хочульками», а плани щодо реалізації цілей – перетворюються в паперовий або «на електронних носіях» непотріб.

Трапляється багато випадків, коли соціальні служби зайняті здебільшого внутрішніми справами, а не своїми безпосередніми функціональними завданнями. Саме в таких службах найбільш чітко проявляються симптоми «хвороби Паркінсона»: затрати коштів без отримання якогось помітного результату; зате при повній зайнятості всіх працівників. В такому випадку конче потрібно щось змінювати. Це не означає, однак, що при виявленні будь-якої організаційної проблеми потрібно одразу перевертати з ніг на голову всю службу.

Отже, тактичний менеджмент не допускає перетворення «цілей» в «хочульки» та ігнорування планування як «форми» і «змісту» реалізації (шляху реалізації) цілі або цілей соціальної служби.

При плануванні *не стільки важливою є форма* (традиційна або покрокова), *не стільки вагомим є «змістова спрямованість плану»* (особистий; служби в цілому на день, тиждень, місяць або як програма роботи з групою клієнтів; щодо виконання одного процесу соціальної роботи або введення нової технології; подолання проблемних ситуацій або «назустріч відповідній даті»), скільки менеджерське розуміння «*А що, на коли, для кого планувати?*».

Тактичний менеджер соціальної роботи *завжди планує* чотири головних «речі», без яких планування, в дійсності, нікому не потрібне, а саме (інструмент):

- *плануються результати роботи* служби на період, який обрано як звітний;
- *планується час* співробітників;
- *планується час* керівника служби;
- *плануються витрати ресурсів* служби та окремо *витрати на нові проекти*.

Ви заперечите: «нам доводять форми планів», «від нас вимагають конкретних заходів», «нас зобов'язують щотижня подавати план та звітувати про виконання попереднього»... Нічого страшного! Менеджери часто змушені виконувати завдання, які не мають з менеджментом нічого спільного: вони повинні приймати адміністративні рішення, займатись кореспонденцією, вести прийом громадян тощо. Тому корисно відрізнити суто менеджерські завдання від адміністративних. Частіше за все подібні речі говорять представники соціальних служб державної та комунальної форми власності. Вас просять органи влади, вищі організації – подавайте плани, це ваша пряма адміністративна робота. А ми ведемо мову про «планування тактичного менеджменту» та в першу і єдину чергу, концентруємо увагу на соціальній службі, де є керівник – менеджер, працівники та клієнти, де відбувається процес скерування та досягається успіх!

Зрозуміло, що виконання менеджерських завдань потребує не тільки менеджерських знань, фахової підготовки та знань адміністративної роботи. І все ж таки, важливо розрізняти їх. Тому все те, *що* добре робить менеджер, скрізь однакове. Те, *як* він це робить, залежить від того, де він працює – на приватному підприємстві чи в соціальній службі, в школі, чи в лікарні, у «великій» чи «малій» інституції.

«Головний біль» при плануванні в менеджменті соціальної служби – це «планування» будь-чого, тільки не того, що потрібно. Якщо ми *примусимо* себе планувати те, що потрібно, чи зможе менеджмент якісно виконувати свої тактичні функції?

Перше **ні**, тому що планування розпочинається з *мети або цілей*. Якщо ви не ставите перед собою цілей, то ви і не зможете їх досягти. І без винятку кожен ваш крок повинен наближувати вас до поставленої мети.

Друге **ні**, тому що (за нашими спостереженнями) 87% працівників соціальних служб *не вміють або не хочуть формувати цілі* роботи. Але ж при прийнятті будь-якого професійного рішення ми повинні ставити собі запитання: «Чи вписується те, що я роблю, до концепції служби,... чи веде цей крок у правильному напрямку...». І ніколи не потрібно робити жодного кроку в напрямку, що відрізняється від того, яку мету для себе обрала соціальна служба.

Третє **ні**, тому що мету в соціальній службі потрібно формувати так, ніби ви звертаєтесь до «незнайомця в соціальній роботі». Частіше за все, в соціальних службах ми зустрічаємо не цілі, а «тези політичних промов» або «витяги із законодавчих норм», що ускладнює роботу і служби, і керівника, і соціальних працівників, і взаємодію з клієнтами, соціумом.

Якщо в нас є намір та навіть бачення «*як щось зробити*» в соціальній службі, ми завжди маємо три варіанти для подальшої дії, а саме:

- *стихійний або ситуативний шлях (шлях спроб і помилок);*
- *цілеспрямований шлях (орієнтир на головні показники результату);*
- *шлях з надією на Господа Бога.*

По якому шляху та з найбільшою вірогідністю ми почнемо рухатись відповідно до наміру, бачення та бажання?

Безумовно, ми оберемо цілеспрямований шлях (орієнтир на головні показники результату).

Отже, причини, за якими тактичний менеджер завжди має дбати про формування цілей (аналітичний інструмент):

- 1) цілі визначають напрям. Не маючи цілей, ви будете приречені втрачати час та інші ресурси соціальної роботи;
- 2) цілі завжди підказують, як далеко ви просунулись або де ви перебуваєте;
- 3) цілі допомагають вам перетворити загальний намір у бачення результату ваших дій, руху тощо;
- 4) цілі визначають те, чого мають прагнути підлеглі в службі;

5) цілі – це головне, що робить діалог з імовірними клієнтами виваженим, коректним та реалістичним.

Тільки пов'язані з організаційними механізмами внутрішнього середовища соціальної служби цілі будуть приносити максимальну користь. На практиці це має такий вигляд: менеджери формують привабливі цілі, які відповідають правовим нормам діяльності служби та потребам людини, людей нужденних; потім ці цілі менеджери спільно з працівниками переводять у операційні, процесуальні цілі, показники результативності і потім – затверджують плани із відповідними завданнями роботи для підлеглих.

Поганих цілей не буває: це просто відсутність цілей. Завжди пам'ятайте про синдром «хвороби Паркінсона».

Правильними ж цілями в тактичному менеджменті є цілі, які небагатослівні та конкретні, непрості та неускладнені, а ще – привабливі.

Отже, в тактичному менеджменті формування цілей – не стільки наука, скільки результат тренувань, вміння менеджера, бо поганих, неправильних, нерозумних, нереальних...цілей не буває (то просто слова...гарні та різні). *Бувають тільки правильні (які вивірені, описані, спрацьовують) цілі!* Значимість формування цілей та планування роботи вдало проілюструвала експерт з маркетингових комунікацій Дебра Джоунс. Вона порадила менеджерам не забувати, що в будь-який момент роботи вони ніби жонглюють сотнею кульок: 85 з них – резинові, при падінні (якщо таке стається) вони не спричинять особливої біди або витрат; 10 – з каменя, при падінні (якщо таке стається) вони створюють багато шуму, але суттєвої шкоди – не завдають; 5 – із скла, при падінні (якщо таке стається) вони розбиваються та завдають шкоду.

Формування цілей та планування в соціальній службі – це відповідь на питання: «Якими кульками тактичний менеджер жонглює?».

Тим, хто хоче ознайомитись із серйозними науковими підходами до менеджменту, ми радимо звернутися до книги Петера Ф.Друкера «The practice of management». Власне в його наукових працях ми знаходимо важливі зауваження щодо *цілей за фактором часу* (коротко-, середньо- та довгострокові), *за фактором змісту* (стратегічні, оперативні цілі), *за фактором приналежності* (загальні, цілі окремих підрозділів, особисті цілі), *за ступенем конкретності* (абстрактні або конкретні). Так званий «кризовий менеджмент» в соціальній службі працює іноді в умовах

найкоротших часових факторів. Наприклад, в таборі біженців вирішальним є забезпечити людей до вечора певного дня (часові компоненти) водою (оперативна ціль). Дуже важливо визначати ієрархію цілей, тобто розрізняти, що повинно бути зроблено першочергово, в нашому випадку – першочергова ціль «організувати постачання води». Мета завжди потребує формулювання завдань. Частіше за все в соціальній роботі цілі передбачають кілька завдань. До прикладу: першочергова ціль «організувати постачання питної води» та завдання (№1) «домовитись із постачальниками води», (№2) «організувати місця для видачі води в різних частинах табору для біженців до приїзду машин з водою», (№3) «дібрати волонтерів та навчити їх працювати на місцях видачі води», (№4) «сформувати резервний запас води та встановити його охорону», (№5) «одну з машин із водою направити для заповнення технічних ємкостей», (№6) «на ранок наступного дня оцінити реальні потреби у воді та сформувати нове замовлення щодо постачання».

Коли ми ставимо абстрактні цілі, наприклад, «допомогти молоді», ми стикаємось з головною проблемою – це проблема вимірювання. Але не зважаючи на це, важливо систематично рахувати все, що можна виміряти, наприклад, цифрами. Прикладом типових цільових орієнтирів для соціальної служби можуть бути: позиція серед інших соціальних служб в регіоні; результативність роботи; здатність до інновацій; привабливість, наприклад, для обдарованої або ініціативної молоді, та інше.

Дуже важливо не ставити *надто багато* цілей і не бажати досягти багато *різних* цілей. Тактичний менеджер завжди питає себе: «Чи те, що я хочу досягти, дійсно важливе? А що трапиться, коли ми не будемо взагалі робити цього?». Петер Ф.Друкер прийшов до висновку, що «хороші менеджери спершу роблять справді важливі справи»...а другорядні? Більшість працівників відповідають на це запитання: «А другорядні – потім». Але Друкер зазначає: «А другорядні – взагалі ні!».

А якою є мета або цілі у вашої соціальної служби?

«Чітка», «конкретна»?

Отже, ціль в соціальній службі має бути правильною та зацікавлювати або відповідати, крім зазначеного, критеріям «правильності» та «зацікавленості», *а саме (авторський алгоритм правильних цілей):*

- (1) ціль має бути читабельною та такою, яку *можна* спостерігати, а, відповідно, і оцінювати;
- (2) ціль має бути реалістичною та такою, яку *можна* досягти працівнику, групі працівників. Про Наполеона розказували, що він уважно вислухавши тактичні пропозиції своїх генералів

щодо наступу, який планувався, запитував: «А скільки коней нам потрібно, щоб здійснити це?»; потім з'ясовувалось, що генерали не до кінця продумували свої пропозиції;

- (3) ціль має бути обмежена часом (коли розпочинається та коли завершується досягнення результату);
- (4) ціль повинна називати імовірні результати або критерії досягнення основних результатів;
- (5) ціль має вказувати на пріоритети та ті вимоги, які є найбільш важливими;
- (6) ціль, по можливості, має бути цікавою для працівників служби.

Якщо авторські критерії «правильності та зацікавленості» цілі з будь-яких принципових аргументів вас не влаштовують, застосуйте традиційний метод SMART²¹ (інструмент) за наступними критеріями:

S	SPECIFIC	<i>Конкретність</i>	Чи конкретна мета; чи достатньо зрозуміла з точки зору того, що, як, коли й де буде змінено...
M	MEASURABLE	<i>Обчислюваність</i>	Чи можливо піддати мету якійсь кількісній оцінці...
A	AREA-SPECIFIC	<i>Територіальність</i>	Чи мета визначає «межі» місцевості або групи населення.....
R	REALISTIC	<i>Реалістичність</i>	Чи призведе виконання мети до зрушень і змін таких необхідних для соціальної роботи...
T	TIME-BOUND	<i>Визначеність у часі</i>	Чи відображає мета період часу, за який вона має бути досягнутою...

Отже, те, яким чином ставиться мета, залежить від багатьох факторів. Але головне завданням тактичного менеджменту – щоб цілі в соціальній службі взагалі були присутні. Тактичний менеджмент соціальної служби при плануванні роботи враховує чотири основних речі, формуючи план по суті планом, а не формальним матеріалом. Тактичний менеджмент оберігає правильно, зацікавлено сформовану мету та не допускає перетворення цілей у «хочульки». Тактичний менеджмент формує такий план як план досягнення мети або цілей, в якому зберігаються ознаки і «правильності», і зацікавленості», а саме:

²¹ Інновації у соціальних службах: Навч.-метод. посіб. / Семигіна Т.В., Покладова В.В., Грига І.М., та ін.-К.: Університетське видавництво «Пульсари», 2002. – С.66.

- «правильний план» як «правильний менеджерський продукт»: файл або таблиця з цифрами, датами, прізвищами відповідальних виконавців; конкретний; реалістичний;
- «зацікавлений план» як «зацікавлене скерування»: планом тактичний менеджер відрізає «шлях відступу», ніби «спалює мости» (незворотність плану як рішення); «план – закон», ніби «робота, як поїзд, рухається за розкладом»; мова плану – опис кінцевого та проміжних результатів.

Міні-практикум для тактичного менеджера
щодо ефективного способу формування та досягнення мети.

1) Тільки визначеність. Ніяких загальних формулювань. Не вживаємо слів «ніколи», «будемо/не будемо» або «завжди». Сформоване вимірюємо: часом, кількістю..., бо ці показники є кодами-словами для спільної роботи з метою в службі.

2) Складаємо план. Не очікуємо команди «зверху» та «чого-небудь з низу». Складаємо список співробітників – учасників роботи та перелік потрібних ресурсів.

3) Записуємо...формалізуємо план.
Визначаємо терміни.

4) Починаємо роботу з найменшого.

5) Очікуємо невдач. Сприймаємо невдачу правильно, як перешкоду, що потрібно подолати, а не як «сигнал» для відмови від мети.

6) Фіксуєте просування за планом. Не дозволяйте собі все тримати в пам'яті. Записи дозволять систематизувати інформацію.

7) Заохочуйте за успіх та не карайте за помилки. Помилка – це урок. Помилка зупинила вас і службу «на крок». Продумайте нові «два кроки вперед». Внесіть зміни до плану.

8) Шукайте підтримку, створюйте умови для підтримки. Не дійте на самоті.

Чому ж менеджери повинні здійснювати планування?

Менеджери мають здійснювати планування з кількох причин. Чотири найголовніші причини (аналітичний інструмент):

1) забезпечує орієнтири соціальній службі, працівникам та клієнтам на відповідний проміжок часу;

2) послаблює наслідки змін для служби, соціальної роботи, людей-нужденних;

3) мінімізує відходи та надлишок ресурсів соціальної роботи;

4) запроваджує стандарти для спрощення контролю.

Планування забезпечує координацію зусиль. Планування править орієнтиром як для менеджера, так і для працівників. Коли всі працівники служби розуміють, куди вона рухається і що вони мають зробити задля досягнення цілей, вони можуть розпочати координацію своєї діяльності та стимулювати співпрацю і групову діяльність. З іншого боку, *брак планування* може спричинити протилежні тенденції в роботі різних співробітників. Це заважатиме ефективному рухові соціальної служби до її мети або цілей. Спонукаючи менеджерів зазирати вперед, передбачати зміни, враховувати наслідки змін та реагувати належним чином, *планування зменшує невизначеність*. До того ж воно допомагає з'ясувати наслідки дій, до яких мають вдатися менеджери, щоб відреагувати на зміни.

Англомовне поняття «management by coordination» визначає потребу у скеруванні роботою або різних підрозділів служби, або різними працівниками служби, що виконують спільне завдання. Від тактичного менеджера це потребує вираженого системного мислення, а також знання процесів та їх значення в загальному взаємозв'язку.

В стратегічному управлінні розрізняють перш за все *адміністративну координацію* (виконання завдань з оглядом на загальне). В тактичному менеджменті розрізняють *організаційну координацію* (певних підрозділів або працівників служби з огляду на визначену ціль); *координацію працівників* (встановлення меж компетентності та командне мислення); *інформаційну координацію* (збалансованість важливої інформації); *часову координацію* (скерування діями протягом відрізків часу). Якщо завдання координації обмежено в часі, скажімо на час виконання певного задуму, то мова йде про так зване *можливе завдання* (task force). Якщо координаційні дії плануються протягом тактичного періоду, то утворюється щось на зразок *штабу* (як у військових), або *оперативна група*, або *комісія з вивчення та планування* тощо.

Координація дій працівників служби надає тактичному менеджеру щонайменше п'ять інструментів правильного та зацікавленого.

Аналітичний інструмент.

По-перше: інформаційний інструмент, коли запроваджуються в середині служби письмові та електронні

форми розповсюдження інформації, оброблення даних та обміну ідеями, пропозиціями.

По-друге: інструмент створення проблемних груп, коли різні спеціалісти соціальної роботи тимчасово об'єднуються для роботи над певною темою або для розв'язання певної проблеми.

По-третє, інструмент мультидисциплінарної команди, коли різні фахівці соціальної служби тимчасово об'єднуються для ведення окремого випадку клієнта.

По-четверте: інструмент працівників-інтеграторів, коли один працівник тимчасово скеровує діяльність кількох інших працівників або функціональних відділів. Такий інструмент частіше за все застосовується при проектуванні нової діяльності або з метою проведення комплексних досліджень.

По-п'яте: інструмент дорадчих структур (груп, рад, комітетів), коли потрібно забезпечити системний обмін інформацією та прийняти рішення за участю груп спеціалістів – членів організації соціальної роботи, її партнерів, громадськості, клієнтів тощо.

Отож, *планування – це саме те, чого потребують менеджери в хаотичному середовищі будь-якої соціальної служби.* Крім того, планування зменшує дублювання функцій та марну діяльність, ніби попереджає синдроми «хвороби Паркінсона» (у порівнянні: повільне прогресуюче рухове порушення) та інше. Координування заздалегідь допомагає виявити можливість перевитрат і надлишку ресурсів. Більше того, коли ми з'ясували засоби й цілі, випадки неефективності стають очевидними. Нарешті планування впроваджує цілі або стандарти, що полегшують контроль. Якщо співробітники служби не впевнені у своїй меті, то як вони можуть визначити факт її досягнення? Цілі розробляються в процесі планування. Функція контролю менеджменту спрямована на порівняння результатів з визначеними цілями. За наявності істотних відхилень можна вдатися до коригування. Отже, за відсутності планування і координації (відповідно) не може бути справді ефективного контролю за діями працівників.

Чому дехто критикує формальне планування?

Формальне планування набуло великої популярності в 1960-их роках. І воно значною мірою зберігає свою популярність і сьогодні. Врешті-решт, як сказав Чеширський кіт Алісі (Л. Керролл «Пригоди Аліси в Країні чудес»), *«шлях, яким ви йдете... значною мірою залежить від того, куди ви хочете потрапити»*. Проте критики почали сумніватися в деяких базових припущеннях, що лежать в основі планування.

Розглянемо головні аргументи, *спрямовані проти* формального планування.

Аналітичний інструмент.

Аргумент перший: *планування може сформувати жорсткі рамки*. Спроби формального планування можуть замкнути службу на досягнення певних цілей у певний час. Коли цілі визначено, можна зробити припущення, що внутрішнє середовище не зазнає змін у часовий період досягнення змін. Якщо таке припущення хибне, менеджери, які дотримуються визначеного плану, можуть потрапити в скрутне становище. Замість того щоб зберігати гнучкість і, можливо, відмовитись від попереднього плану, менеджери, які й надалі виконують заплановане, можуть не пристосуватися до мінливого середовища.

Аргумент другий: *плани неможливо будувати в динамічному середовищі*. Як ми вже згадували трохи вище, сьогодні соціальні служби стикаються з динамічними змінами в їхньому оточенні (зовнішнє середовище). Якщо базове припущення щодо створення планів – про незмінність середовища – є хибним, тоді як же ми можемо будувати плани? Ми охарактеризували сьогоднішнє середовище служби як хаотичне. Це, по суті, означає випадковість і непередбачуваність. Скерування хаосу і перетворення *трагедій* на можливості потребують гнучкості. А це може означати відсутність прив'язки до формальних планів.

Аргумент третій: *формальні плани не можуть замінити інтуїцію і творчість*. Успішні соціальні служби зазвичай формуються в результаті чийогось бачення, однак у процесі розвитку це бачення має тенденцію до формалізації. Формальне планування переважно здійснюється за технологією, яка передбачає ретельне вивчення спроможностей і можливостей та механічний аналіз, що звужує бачення до запрограмованого повсякдення. Це може накликати біду на організацію.

Аргумент четвертий: *планування зосереджує увагу менеджера не на завтрашніх, а на поточних (сьогоднішніх) проблемах виживання*. Формальне планування має тенденцію зосереджуватися на способах найкращої спеціалізації на існуючих можливостях в галузі соціальної роботи, часто не дає менеджерам змоги розглядати можливість створення або переформування цієї галузі. Як наслідок, формальні плани можуть призвести до вартісних помилок та витрат.

Аргумент п'ятий: *формальне планування зміцнює успіх, що може тягнути за собою поразку*. Нас навчали, що успіх приводить до успіху. Це було американською традицією.

Врешті-решт, якщо річ не вийшла з ладу, навіщо її ремонтувати? Хіба не так? А може, й ні! Успіх у мінливому середовищі справді може призвести до поразки. Важко змінювати успішні лани або відмовлятися від них – позбуватися комфорту усталеного механізму заради невідомості. Однак успішні плани можуть сформувати хибне відчуття безпеки – вони породжують більшу впевненість, ніж на те заслуговують. Менеджери, як правило, не провокують цієї невідомості, доки їх до цього не змусять зміни в зовнішньому середовищі. Однак тоді може бути запізно.

Майбутнє **не** чекає на нас... воно вже настало!

Ф.Котлер

Чи поліпшує планування діяльність служби? Чому краще за інших працюють ті служби, що здійснюють планування? Чи здобули перевагу в цій дискусії критики планування?

Погляньмо на факти.

На відміну від аргументів критиків планування, досвід загалом свідчить на користь наявності формальних планів. Однак це не слід тлумачити як беззастережне виправдання планування. Було б некоректно говорити, що служби, які здійснюють формальне планування, завжди випереджають всі інші.

У багатьох наукових працях досліджувався зв'язок між плануванням та результативністю. На основі цих досліджень ми можемо дійти таких висновків. По-перше, формальне планування загалом означає вищі, більші, позитивні результати. По-друге, якість процесу планування та належна реалізація планів, очевидно, більше сприяють високій результативності, ніж рівень планування. Нарешті, в тих службах, де формальне планування не приводить до зростання результативності, головною причиною є зовнішнє середовище. Наприклад, державне регулювання та інші обмеження в зовнішньому середовищі послаблюють вплив планування на результативність служби. Чому? Бо менеджери матимуть менше життєздатних альтернатив.

Чим відрізняються стратегічний і тактичний види планування?

Плани, що стосуються всієї служби і визначають її загальні цілі, а також ті, що спрямовані на позиціонування службою з погляду зовнішнього середовища, називаються стратегічними планами. Стратегічні плани спрямовують зусилля

на досягнення її цілей. Після «фільтрування» в службі ці плани правлять за основу для тактичного планування. Тактичні плани (що іноді мають назву оперативних планів) визначають деталі способу досягнення загальних цілей. Стратегічні й тактичні плани відрізняються за трьома головними характеристиками: за своєю часовою структурою, масштабами і наявністю або відсутністю відомого комплексу цілей організації. Тактичні плани зазвичай охоплюють коротші періоди часу. Наприклад, щомісячні, щотижневі та повсякденні плани майже завжди мають тактичний характер. З іншого боку, стратегічні плани переважно охоплюють широкий часовий період – звичайно три-п'ять або більше років. До того ж вони охоплюють широку сферу діяльності і менше мають справу зі специфічними деталями. Нарешті, стратегічні плани містять формулювання цілей, тоді як тактичні плани передбачають існування цілей. Тактичні плани характеризують спосіб досягнення цих цілей.

Сьогодні, щоб залишатись на місці, ...необхідно бігти дедалі швидше... Ф. Котлер
--

Чим відрізняється одноразове та регулярне планування?

Деякі плани можна реалізувати лише одноразово; іншими користуються регулярно. Одноразовий план призначається для задоволення потреб специфічної або унікальної ситуації. Регулярне планування, на противагу, є багаторазовим. Воно забезпечує головні напрями неодноразових дій в службі.

І ще в тактичного менеджера соціальної служби завжди існує чотири принципові інструменти в контексті і планування, і координації діями працівників, а саме:

- перший інструмент тактичного менеджера: *відповідно до плану, сформувати конкретному працівнику завдання;*
- другий інструмент тактичного менеджера: *проведення нарад з планування;*
- третій інструмент тактичного менеджера: *планування роботи з випадком;*
- четвертий інструмент тактичного менеджера: *планування власного часу.*

Перший інструмент тактичного менеджера щодо планування і координації дій працівників: відповідно до плану, сформувати конкретному працівнику завдання.

І це супер робота для тактичного менеджера!

Складові цього інструменту (зауважимо, що менеджер послідовно просувається від 1) до 4) складової, якщо «завдання не виконується»... повертається до попереднього пункту):

1) співробітник має зрозуміти *суть* завдання. Менеджер ніби *страхує* або *запобігає* в процесі скерування запитанню працівника *Навіщо?*;

2) співробітник має зрозуміти «що потрібно зробити» або за «якими етапами, з «якими проміжними результатами»;

3) співробітник має зрозуміти, що *це* завдання потрібно виконувати *вже, сьогодні, негайно* тощо;

4) співробітник має *захотіти* виконати це завдання.

Ми свідомо саме так сформували вимір першого інструменту тактичного менеджера щодо планування. Ми прагнемо наголосити: наявний план – дуже важливий, але важливим є і його виконання, це дві першочергові турботи для керівництва соціальною службою. План в соціальній службі та їх кількість, різновидність не є питанням для дискусій. В будь-якому плані зберігаються базові елементи (номер, завдання; період виконання; відповідальний за виконання; примітки), вони можуть бути змінені місцями та доповнені новими елементами. Головне, що план в соціальній службі допомагав менеджеру скеровувати дії працівників, а не виконував чи-то атрибутивну роль «для звітності» або «для статусу», чи-то роль «все для всіх запланувати» і насолоджуватись ситуативною владою. Сам план, а ні папірець, а ні файл в електронній формі, - не може «надихати» та «вказувати» особливо соціальним працівникам *що, коли, кому* зробити.

Отже, своєчасність планування і комплекс різних видів планів потребує від тактичного менеджера соціальної служби розуміння та вміння формувати конкретному співробітнику *планові завдання*.

Другий інструмент тактичного менеджера щодо планування і координації дій працівників: проведення нарад з планування.

Для тактичного менеджера соціальної служби «*планірка*» має не тільки іншу назву (*нарада з планування*), а ще й чітку місію «*як рухаються співробітники служби!*» (відповідно до цілей, завдань та планів). Працівники мають *йти з наради з планування* не стривоженими, а спантеленими (*російською: озадаченными*), і це перше правило застосування інструменту тактичного менеджера.

Нарада з планування - це не нарада взагалі, де традиційно виробляються проекти рішень, це *збір інформації, контроль, мотивація та координація роботи*. Нарада з планування принципово відрізняється від інших зібрань працівників соціальної

служби, а саме: вони є регулярними; на них присутні тільки ті, кому це потрібно за функціоналом або відповідальні за планом (планами); дійство займає мало часу (до 30 хвилин); на ній приймаються тільки конкретні рішення та обов'язково з термінами, визначеною персональною відповідальністю; на них створюється позитивний емоційний заряд... А от на питання «коли проводити нараду з планування?», менеджер формулює відповідь самостійно.

Для тактичного менеджера потрібно звернути вагу на кілька «підводних каменів» наради з планування, а саме:

- в ході наради з планування у менеджера можуть виникати спірні питання з працівниками, коли він неспроможний підкріпити позицію фактами;
- працівник-опонент може знайти слабе місце в аргументації менеджера;
- атмосфера наради з планування може бути зовсім не такою, на яку розраховує менеджер;
- менеджера можуть втягнути в полеміку;
- спонтанне прийняття якогось рішення може сформувати прецедент додаткового навантаження на ресурси.

До наради з планування тактичний менеджер має готуватись! Це не черговий захід, і не вільна від обов'язків зустріч з колегами. Тому інструмент підготовки та проведення наради з планування в тактичному менеджменті є таким:

<i>Покрокова особиста підготовка менеджера до наради з планування</i>	<i>Покрокова робота з працівниками соціальної служби під час наради з планування</i>
1. Визначити стандартний день та час проведення наради з планування. 2. Встановити планову тривалість наради з планування. 3. Переглянути статистику показників служби до початку наради з планування. 4. Переглянути записи з попередньої наради з планування. 5. Скласти список «проблемних моментів», які накопичились між нарадами з планування та потребують вирішення. 6. Підготувати «пряники» та «зауваження» до працівників за період роботи між нарадами з планування. 7. Підготувати проекти завдань для працівників на новий звітний період.	1. Оголосити регламент наради з планування. 2. Окреслити або назвати список питань, які перебуватимуть в фокусі наради з планування. 3. Заслухати звіти співробітників (та звірити з п. 3 «покрової особистої підготовки менеджера»). 4. Оцінити роботу та якість звітів кожного працівника окремо. 5. Роздати «пряники» та «зауваження», які заготовив менеджер до початку наради з планування, і поставити для себе на контроль важливі моменти. 6. Сформулювати завдання на новий звітний період. 7. Нараду з планування завершити суто на позитивній ноті (допоможуть не тільки бадьорий настрій та анекдот по темі (тільки без натяків!), історія (як орієнтир для спільної цілі).

Отже, основне завдання *наради з планування* для тактичного менеджера – це контроль за плановими завданнями, доведення планів, оперативний «розбір...польотів та проблем», і, пробачте за відвертість, «мотиваційний пендель».

При цьому, просимо усвідомлювати принципові моменти в різниці між «нарадою з планування» та нарадою в загалі, а саме (інструмент):

	<i>Нарада з планування («планірка»)</i>	<i>Загальна нарада (збори, семінар, консилиум)</i>
1.	Час до 30 хвилин.	Час до півтори – двох, трьох годин...без кінця.
2.	Основне призначення: контроль за плановими завданнями, доведення планів, оперативний «розбір...польотів та проблем», «мотиваційний пендель»	Основне призначення: вироблення, погодження...рішення (рішень).
3.	Готується керівник-менеджер; працівники готують звіти.	Готуються всі. Для працівників головне не готовність до звіту, а аналітика, синтез, проект нового рішення тощо.
4.	Керівник-менеджер виконує всі ролі.	Ролі керівника-менеджера розділені: з одного боку роль «timekeeper» - керівник наради, що слідкує за графіком, годинником тощо; з іншого боку – керівник-менеджер, який зібрав всіх працівників для підготовки важливого рішення.
5.	Рішення протоколюються. За підсумками наради з планування, як правило, не приймаються регулюючі документи. Можуть вноситися зміни до діючих планів роботи (коригування).	Ведення наради протоколюється. Часто використовується аудіозапис для подальшого повноцінного розгляду проектів рішень, результатів обговорення, доповнень до процесів роботи та підготовки регулюючого документу (наприклад, наказ).
6.	Обмеження за часом!	Обмежено за часом, але відповідно до домовленостей на початку дійства.

Отже, тактичний менеджер соціальної служби розуміє різницю між *нарадою з планування* та нарадою взагалі, формує відповідну практику персональної підготовки, підготовки працівників та успішного використання зазначеного менеджерського інструменту. Однак тактичний менеджер не принижує значення загальних нарад. При цьому він пам'ятає, що спільне вироблення рішення, досягнення консенсусу з тих, чи інших проблем – вагоме надбання скерування. Чому ж тоді «наради» проходять так довго, а рішення, навіть якщо вони прийняті спільно, не виконуються чи (вже на наступний день)

розглядаються учасниками «наради» як помилкові? Напевно, тому, що проведення «нарад взагалі» - це наука менеджменту в цілому. Принаймні, потрібно знати кілька «законів», наприклад, «менеджерський закон про сім етапів проведення спільних нарад із загальних питань» (аналітичний інструмент):

1 етап – підготовчий (дата проведення, оголошення про час та місце проведення, запрошення працівників та зовнішніх зацікавлених осіб тощо);

2 етап – початок та формування домовленостей щодо спільної роботи;

3 етап – виявлення бачень щодо ситуації, проблемного, труднощів в роботі соціальної служби або в соціальній роботі в цілому (предмет спільного розгляду);

4 етап – вибір пріоритетів для спільної роботи;

5 етап – переведення *проблемного* в завдання;

6 етап – вироблення спільного рішення та розподіл відповідальності;

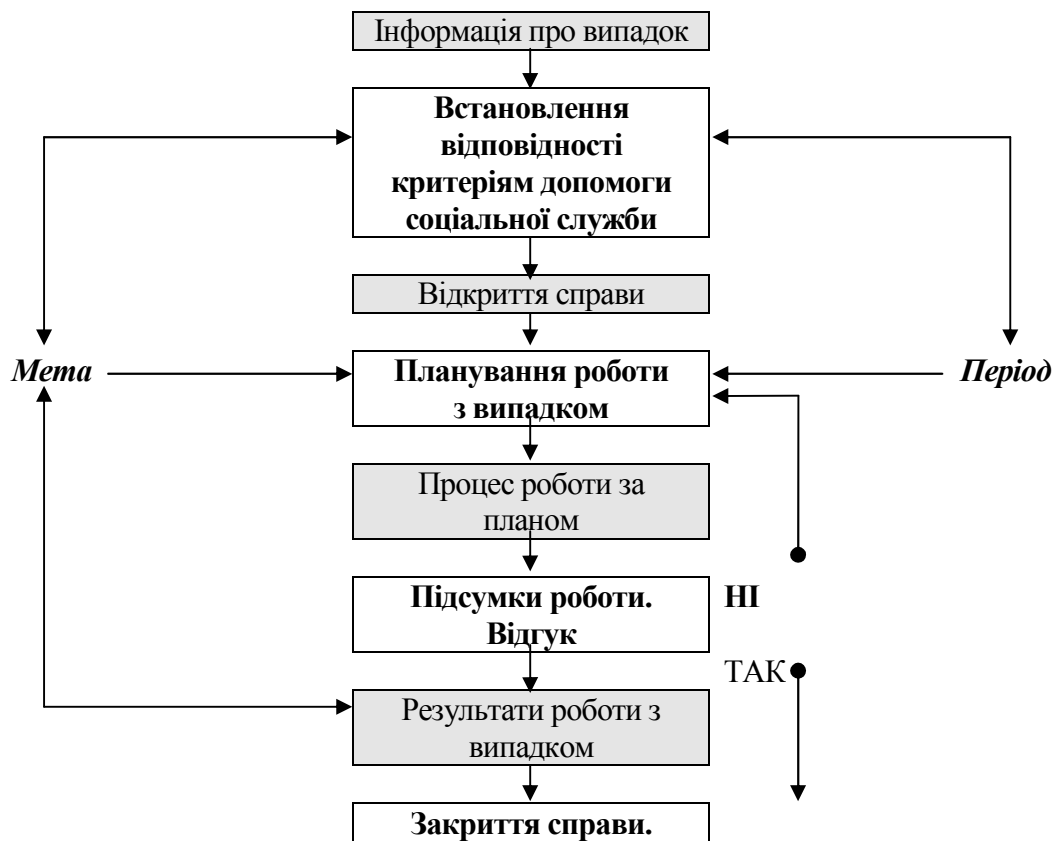
7 етап – завершення спільної роботи.

Інколи керівники соціальних служб називають загальні наради «профспілковими зборами». Краще б вони ставали зборами професіоналів! Тому тактичному менеджменту соціальної служби потрібно прийняти рішення щодо використання «нарад з планування», загальних нарад як складової індивідуальної методики роботи. Подібний вибір тільки підсилить балансоутворюючу роль менеджера на контрольному полі «правильного» і «зацікавленого».

Тривожним сигналом для тактичного менеджера є також наявність великої кількості виробничих засідань з надмірною кількістю їх учасників. В ефективно працюючій соціальній службі для того, щоб щось досягти не потрібні численні формальні засідання. Звичайно, мова йде не про те, щоб позбавити співробітників *можливості* обговорювати виробничі питання з колегами. Мається на увазі *необхідність* вести набагато менше розмов для прийняття рішень.

Третій розширений інструмент тактичного менеджера щодо планування і координації дій працівників: планування роботи з випадком.

По-перше, маємо відмітити, що «робота з випадком» в соціальних службах набуває окремого спрямування як case-management (скерування соціальним випадком). При цьому, поширене *case study* або вивчення та скерування соціальною історією клієнта як аналітичний інструментальний метод широко використовується для координації дій працівників при запланованому досягненні необхідного розуміння будь-якого клієнта. Див. інструмент 13.



Інструмент 13. Алгоритм тактичного менеджера «Робота з соціальним випадком».

Додатковий аналітичний інструмент. Перш ніж соціальний працівник зможе оцінити потреби клієнта, надати адекватної допомоги, йому потрібно вивчити обставини життя клієнта, зрозуміти навколишнє середовище. Ступінь розуміння клієнта значною мірою залежить від його відвертості, бажання співпрацювати з соціальним працівником. Саме це часто є вирішальним фактором у наданні послуг клієнту. Інструментальний метод, що використовується для досягнення необхідного розуміння клієнта, у зарубіжній практиці соціальної роботи має назву *Case study* (вивчення та ведення соціальної історії клієнта). Соціальна історія клієнта складається із декількох розділів, кожен з яких містить ту чи іншу інформацію про клієнта та спільну потребу для соціальних працівників. Вона може мати, до прикладу, таку структуру:

Розділ 1. Особистість клієнта:

- ім'я, адреса, час та місце народження клієнта, його шлюбний статус, релігійна, расова та етнічна належність;
- сім'я: близькі родичі (імена, дати, місце проживання, можливості сім'ї та очікування клієнта);
- навчальна, трудова діяльність клієнта; місце роботи; час та причини звільнення, очікування і потреби щодо навчальної, трудової діяльності;
- специфічні фактори: фізичне та розумове здоров'я клієнта, їх стан на теперішній час, культурний розвиток, інтереси;
- навколишнє середовище: значущі стосунки поза сім'єю, значущі фактори у сусідській та більш широкій спільності.

Розділ 2. Занепокоєння, потреба, проблема:

- причина звернення за допомогою;
- час появи неспокою, проблем, або потреби: початок, характер та результати спроб подолати їх: фактори, що мають вплив на неспокій, потребу або проблему, і які сприяли зверненню за соціальною підтримкою;
- здатність працювати, перебувати в шлюбі, виконувати батьківські функції, функції сина, доньки,
- загальнолюдські потреби клієнта, адекватність задоволених потреб, сьогоденні потреби та їх задоволення;
- потреба клієнта як члена певної групи населення: які домінуючі суспільні та культурні фактори і установки впливають на їх задоволення, своєрідність клієнта в даній групі, його ставлення до своїх обов'язків, а також засоби, за допомогою яких виконує ці обов'язки; адаптація або стиль життя в специфічній групі; адаптація до очікувань, які панують у суспільстві; невідповідність між діями клієнта всередині специфічної групи; очікування суспільства стосовно цієї групи; потреби клієнта, що викликані домінантними суспільними настановами;
- потреби клієнта, які засновані на очікуваннях оточення,
- обов'язки клієнта перед сім'єю, колегами, організаціями і його ставлення до них; чи реалістичні дані обов'язки і очікування та погребі клієнта, що виникають у зв'язку з ними;
- потреби клієнта, що пов'язані з проханням про допомогу(послугу); які загальні та специфічні потреби (потреба) впливають на прохання про послугу, які фактори блокують їх задоволення, або можуть сприяти їх реалізації.

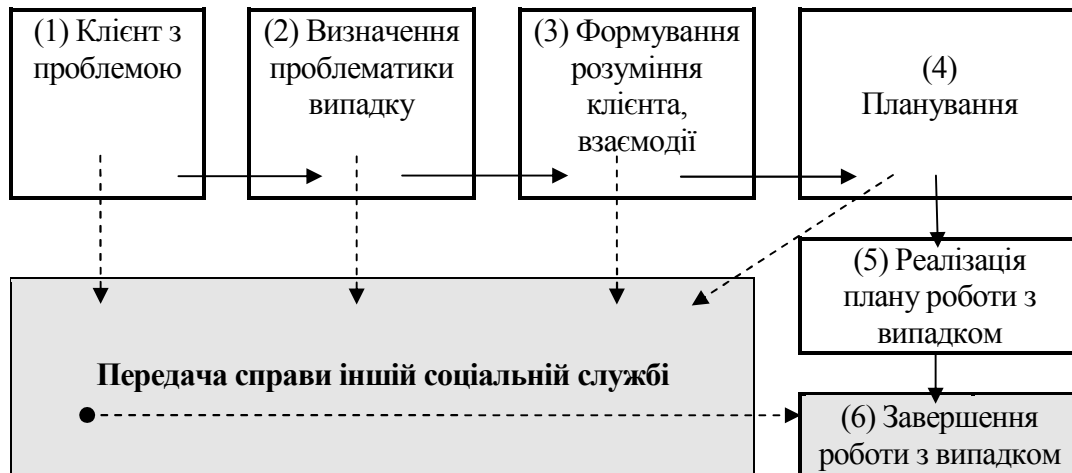
Розділ 3. Підтримка та обмеження в наданні допомоги:

- що очікує клієнт у період та в результаті надання допомоги; які його уявлення, інтереси, плани стосовно послуг; яка його мотивація в утриманні послуг, що може перешкодити в їх утриманні, які його внутрішні ресурси для досягнення бажаних змін,
- яка обстановка в оточенні клієнта; якою мірою вона може допомогти клієнту вирішити свою проблему або перешкодити йому,
- фактори, що впливають на мотивацію клієнта, його здібності та можливості;
- природа стресу клієнта;
- наскільки реалістичні очікування клієнта.

Розділ 4. Планування та реалізація плану роботи з клієнтом.

Даний перелік питань є аналітичним інструментом, який може бути використаний в роботі з клієнтами. Не всі дані, що закладені в ньому важливі в усіх випадках надання соціальної допомоги. У деяких випадках потрібна частина із них, а в інших - може бути потрібною додаткова інформація... Наведений аналітичний інструмент соціальної історії клієнта являє собою зразок можливого підходу до збору інформації про клієнта, основні етапи координації роботи соціальних працівників, особливі місця контролю з боку менеджера соціальної служби тощо. Аналітичний інструмент добре структурований і може бути орієнтиром для соціальних працівників у плануванні їхньої спільної роботи з клієнтом. Цей аналітичний інструмент, в той же час, не відкидає інших варіантів, підходів.

По-друге, аналітичний інструмент планування роботи з соціальним випадком або соціальною історією клієнта при взаємодії соціальної служби з іншими службами (див. аналітичний інструмент 14).



Аналітичний інструмент 14. Профіль скерування роботи з випадком при взаємодіях з іншими соціальними службами.

Серед зазначених в аналітичному інструменті 14 етапах роботи з соціальним випадком передача справи клієнта до іншої соціальної служби не є доцільною тоді, коли *план роботи з випадком* вже реалізується та має відбутися процедура завершення роботи з випадком в одній конкретній соціальній службі. На етапах же «зустрічі з клієнтом», «визначення проблематики», «формування розуміння та взаємодії», «планування роботи з випадком» передача справи клієнта від однієї соціальної служби іншій – виправдана та доцільна.

Четвертий інструмент тактичного менеджера щодо планування і координації дій працівників: планування менеджером власного часу.

Відомий історик, письменник, журналіст Сирил Норкот Паркінсон часто повторював: «Що більше часу, то більше справ». Справді, в соціальній роботі, яка є лідером серед професійних груп, де досить важко все передбачити, запланувати, виписати, стандартизувати, нові завдання та справи «сиплються на голову» менеджера постійно. Молоді та енергійні керівники соціальних служб навіть вважають нормою свій *ненормований робочий день*. Але це чергова плутанина в голові менеджера та його вищого керівника.

Тактичний менеджер має розуміти та вміти планувати власний робочий час. Головний підхід, який ми стверджуємо, має умовну назву «60/40».

Нашу рекомендацію не потрібно плутати з відомим співвідношенням (принципом) Парето «80/20», яке застосовується в цілому для скерування часом в менеджменті та розуміється так: дрібні питання відбирають у керівника 80% часу та приносять 20% результативності та, навпаки, життєво важливі питання забирають 20 % часу та формують 80% результату роботи. Принцип Парето вчить відділяти головне від менш вартісного, другорядного та досягати більшого в роботі. Також відомою є матриця Ензенхауера, з допомогою якої справи поділяються на термінові та важливі. Будь-хто із менеджерів може намалювати таблицю з чотирма квадратами (важливе + термінове; важливе + нетермінове, неважливе + термінове; неважливе + нетермінове), застосувати максимальну «чесність перед собою любим» та «гору» справ розподілити так, щоб зрозуміти: які справи в конкретний момент часу, наприклад, є другорядними... Все здається простим і доступним. Та як визначити «важливе» і «термінове»? Можливо, важливі справи – це справи, що безпосередньо впливають на досягнення головних цілей служби, а термінові – це ті, які потрібно виконати зараз (від розуміння: поїзд відправляється через 5 хвилин – і це термінова справа). Важливу та термінову справу потрібно негайно вирішувати. Важливу та нетермінову справу можна доручити вирішувати іншому працівнику. Головне, не затягувати важливу та нетермінову справу до моменту «X», коли «вона» набуде рівня важливої і термінової...

Безумовно, розуміння зазначених *технік* може буде корисним, особливо коли мова йде про чіткий період робочого часу, фіксований період з обмеженими ресурсами для діяльності...Та в щоденній роботі подібне застосування технік скерування часом або самоорганізації менеджера є мало результативними для виконання запланованих завдань в соціальній службі, бо вимагають дотримуватись принципу «обмеженості в часі». Підхід же «60/40» якраз і базується на реальності обмеженого часу. Який інструментальний вигляд має підхід «60/40»? Якщо коротко, то авторський інструмент такий:

1) Власний робочий план менеджер соціальної служби має складати не більше ніж на 60% робочого часу. 2) Неохоплений час в плані (40% під час перебування на території соціальної служби; 60% під час перебування менеджера за межами служби) резервується для непередбачуваних та видів робіт, які неприв'язані термінами до поточної доби. 3) Подібна процедура розподілу робочого часу дозволяє гарантовано виконати на 100% заплановані справи та ефективно вирішувати низько пріоритетні питання в «буферний час».	<i>Робочий день менеджера в приміщенні (на території) соціальної служби</i>	
	Запланований час - 60%	Буферний час, або непередбачувана занятість – 40%
	<i>Робочий день менеджера за межами території соціальної служби</i>	
	Запланований час - 40%	Буферний час, або непередбачувана занятість – 60%

Відповідно, якщо «60/40» прийнятий за основу щоденного планування, ми застосовуємо метод «Альпи» для безпосереднього щоденного планування власного часу менеджера. Метод «Альпи» достатньо поширений (як знання та навик) серед менеджерів, тому що він дозволяє (аналітичний інструмент):

- впорядкування руху в часі;
- чітка уява про завдання дня;
- зменшення стресових ситуацій та зростання мотивації;
- скорочення «шумів», перепон та небажаних перерв;
- концентрація на найбільш суттєвих завданнях менеджера;
- вільне прийняття рішень щодо встановлення пріоритетів та делегування завдань (передоручення).

Важливим в методі «Альпи» є його етапність. Крім того, потрібно звернути увагу на типові помилки менеджерів, які працюють в соціальних службах та використовують зазначений метод. Розгляньмо таке (інструмент):

<i>Етапи застосування методу</i>	<i>Типові помилки менеджерів при використанні методу</i>
1 етап – складання списку завдань	Порушення послідовності етапів (кроків) при використанні методу щоденного планування. Вилучення одного або кількох етапів (кроків) застосування методу. Метод «Альпи» - це система, кожен елемент якої взаємопов'язаний з іншим та між собою. Нерозвинуте відчуття часу в менеджера. Потрібно працювати над собою, щоб час відчувався точніше.
2 етап – оцінка тривалості виконання завдання	
3 етап – резервування часу	
4 етап – пріоритети та делегування (або передоручення)	
5 етап – контроль результатів	

Ось який вигляд має типовий бланк щоденного планування за методом «Альпи» (інструмент):

<i>Завдання</i>	<i>Тривалість виконання</i>	<i>Пріоритет</i>	<i>Делеговано або передоручено</i>	<i>Основні етапи – кроки:</i>
				1 етап – складання списку завдань 2 етап – оцінка тривалості виконання завдання 3 етап – резерв часу 4 етап – пріоритети та делегування 5 етап – контроль результатів
Сума не більше 60% часу в хвиликах:				
Примітки менеджера на наступний день:				

Потрібно чітко дотримуватись послідовності планування за методом «Альпи». Якщо бланк щоденного плану заповнювати

«горизонтально», а не «по-вертикалі», то виникне передумова щодо психологічної скованості. Однак потрібно тренувати себе і заповнювати бланк відповідно до етапів – кроків, які завжди є «під руками» для орієнтування.

Це правда, будь-який метод, будь-який відомий та надійний інструментарій скерування є «непрацюючим», якщо менеджер, особливо тактичний (індивідуальна метода роботи на певний період) не тренує свої навички!

Отже, у тактичного менеджера соціальної служби завжди в наявності щонайменше чотири інструменти планування: формування завдання працівнику відповідно до плану служби; проведення нарад з планування; планування та координація при роботі з випадком; щоденне планування власного часу. На цьому інструментарій тактики не вичерпується. Кожен менеджер тільки отримує набір найголовніших «засобів для тактичного планування правильних та зацікавлених дій». Інше – власний вибір менеджера. Тим більше, що планування досить серйозно пов'язане і з контролем, і з координацією дій працівників в соціальній службі. Головне, щоб не перетворювати планування, координацію та контроль «у добротну майстерню з ремонту старих авто».

Для тактичного менеджера соціальної служби важливо не те, що відбувається в його присутності, а те, що відбувається за його відсутності.

Контроль має досить важливе спрямування: забезпечення ефективності (оцінка використання ресурсів), результативності роботи (оцінка відповідно до мети рішення). Ефективний контроль має віддзеркалювати пріоритети керівника. Контроль має об'єктивно та адекватно визначати результати діяльності, які контролюються. Адекватність контролю забезпечуватиме правильне і спокійне ставлення підлеглих (працівників) до цієї процедури. Характеристика ефективного тактичного контролю – своєчасність. Контроль повинен бути гнучким, щоб адекватно реагувати на зміни, але достатньо жорстким, щоб забезпечити стабільність діяльності. Найефективніший контроль – це простий контроль із позицій тих завдань, яким він служить. Розрізняємо також три види (основні) контролю: *попередній контроль* (до початку роботи); *поточний контроль* (безпосередньо в ході виконання роботи); *заключний контроль* (після того, як роботу виконано). Наголошуємо: тактичний менеджер контролює не працівника, а його (її) дії!

Вище (в цій главі) ми вже зазначили імовірний взаємозв'язок при «формуванні цілей» – «плануванні» – «визначенні завдань» –

«координації дій» – «здійсненні контролю». Те, *що* контроль є необхідним, не викликає жодного сумніву. Інша річ, *як контролювати: так мало, як тільки можливо, так багато, наскільки необхідно!*

Для тактичного менеджера *не питання* «що тільки ми можемо проконтролювати?», а *питання* «що повинні ми неодмінно проконтролювати, щоб уникнути небезпеки?» повинне бути в центрі уваги. Коли тактичний менеджер вивчає довгелезні колонки цифр, то його погляд звичайно зупиняється на окремих найважливіших позиціях. Немає сенсу контролювати кожен цифру чи часовий відрізок. Але з певним досвідом швидко розпізнаєш *критичні місця*, які потребують постійного контролю... дуже важливим є контроль у випадках, коли йдеться про гроші. Звичайно, контролюється не кожен випадок. Тут вистачає перевірити 10-15% фінансових звітів...

Звернемо увагу іще на кілька принципових моментів тактики щодо контролю.

По-перше, головний принцип *коректності контролю*: контролювати тільки те, що було обумовлено, проговорено, визначено.

По-друге, головний предмет вибору тактичного менеджера полягає в тому, чи контролювати складові процесу, чи контролювати результат роботи працівника (працівників), наприклад, надання соціальної послуги.

По-третє, головні фокуси менеджера під час контролю за діями соціальних працівників: погляд за правильністю роботи та погляд за зацікавленістю у виконанні завдання соціальної роботи з боку працівника.

По-четверте, ключові параметри ефективного контролю: регулярність, послідовність, увага на дрібниці та наявність «другої» позиції щодо сприйняття «підконтрольних» дій соціального працівника.

По-п'яте, контроль ніколи не буде змістовним, якщо за його підсумками не застосовувати відповідних дій-реагувань.

Ще раз: контроль не має нічого спільного з недовірою. *Контроль успіху* потрібен тому, що в метушні повсякденної роботи деякі хороші рішення не виконуються через те, що за їх виконанням недостатньо *стежать*. Фредмунд Малік, всесвітньо відомий вчений та консультант з успішного підприємництва, справедливо зазначає: **«Менеджерам платять не за те, що вони приймають рішення (...), а за їх реалізацію».**

Міні-практикум для тактичного менеджера соціальної служби щодо формування та розвитку змісту авторського інструменту контролю.

<i>Інструмент</i>	<i>Короткий опис</i>	<i>Формати контролю</i>
Нарада з планування	Регулярність нарад з планування. Підготовка кожного працівника – учасника такої наради та менеджера. Контроль виконання планових завдань (від попередньої наради – до чергової наради).	Менеджер звіряє показники роботи, завдання для працівників з усними звітами кожного працівника зокрема. Допускається підготовка працівниками письмових звітів. Головне – час для їхнього розгляду з боку менеджера.
День зворотного зв'язку	Менеджер визначає в межах тижня або місяця один день та відповідний час для зустрічі з кожним працівником зокрема. У назначений день працівник звітує менеджеру щодо виконання посадових завдань, висловлює своє бачення та пропозиції. Рекомендується також проаналізувати план індивідуального розвитку та навчання працівника.	До зустрічі працівник готує всі напрацювання за встановлений період. Менеджер розглядає матеріали та висловлює свої зауваження і пропозиції. Бажано, щоб матеріали склались із стандартизованих та творчих документів. Стандартизовані (наприклад, справа клієнта) має вміщувати розділ, у якому менеджер робить записи. Також обговорюються негативні та позитивні факти поведінки працівника. За підсумками, менеджер може видати розпорядження або наказ, на черговій нараді з планування акцентувати увагу...
Письмовий зворотній зв'язок за підсумками процесу, проекту або цільового завдання	Письмовий документ менеджер виправляє так, щоб співробітник бачив і розумів ці виправлення. Менеджер коротко коментує виправлення. Звіти за підсумками технологічної роботи (закриття справи або картки клієнта; завершення плану або проекту тощо) передбачають місце для резюме менеджера та його остаточного рішення: погоджую чи не погоджую, затверджую чи не затверджую; підпису та дати.	Цей формат контролю безпосередньо пов'язаний з процесами навчання та розвитку співробітника соціальної служби. Такі письмові документи зберігаються кілька років. До них звертаються працівники правоохоронних органів та судді, якщо є потреба у виконанні відповідних процесуальних дій. З таких документів роблять копії для підготовки відповідей або звернень. Крім того, цей формат досить впливовий на мотиваційні процеси в соціальній службі. Співробітник, який позбавлений письмового зворотного зв'язку, досить вразливий до де мотивації та відсутності відчуття задоволеності від праці.

Обхід робочих місць працівників	Менеджер в різний час (за власним вибором: щоденно, раз на тиждень тощо) відвідує робочі місця працівників та спостерігає за їхніми діями. При проведенні аутріч-роботи менеджер обходить затверджений маршрут працівника.	Контроль за технологічними, процесуальними ключовими або контрольними точками. Оцінний контроль відповідності навиків – стандартам або інструкціям роботи. Контрольні дії менеджера напряду впливають на підтримку робочого настрою та тону працівників в службі. Крім того, менеджер демонструє клієнтам служби відсутність «темних» та «прихованих» сторін в діяльності служби.
Зворотній зв'язок за підсумками звітів підлеглих	При наявності, наприклад, плану роботи на місяць, працівник подає письмовий звіт. Форма письмового звіту або окремо уніфікована, або звіт вміщується в колонці плану «примітки». Головне: працівник формує визначення щодо виконання, якості, результативності або невиконання, з якими причинами.	Контроль звітів завжди спрямовується на коригування поточної діяльності та розстановку пріоритетів.

Отже, «формування цілей» – «планування роботи» – «визначення завдань співробітникам» – «координація» – «здійснення контролю» в стратегічному управлінні є окремими завданнями скерування, в тактичному менеджменті – це *визначена інструментальна логіка* критичного та системного мислення менеджера, яка постійно поновлюється та допомагає *«жонглювати» сотнею кульок із резини, каменя та скла*, не створюючи шуму, додаткового хаосу, не збільшуючи витрат, ризиків, невизначеності та захоплюючи всіх підлеглих в конкретній соціальній службі.

Сьома глава. **Організація** в тактичному менеджменті, або **Чому тактичний менеджер як «завгосп»:** приймає рішення, делегує повноваження, оцінює роботу, дбає про атрибути та підтримує партнерські взаємодії...

Тактичний менеджмент соціальної служби – це скерування, але *скерування імовірною системою*, що в умовах протиріч, змін, ризиків, труднощів (існують, динамізують, накопичуються, трансформуються) спрямоване день у день на успіх та ефективність при реалізації як цілей соціальної служби, так і цілей соціальної роботи.

Ми часто приписуємо менеджерам володіння комбінацією з особистих якостей та базованій на ділових якостях здатності приймати рішення. Від «хороших» менеджерів зазвичай вимагають сили переконання, порядності, надійності, розуміння справи, усвідомлення проблем, здатності до прийняття рішень, здатності до планування та координування, готовності іти на ризик. Але існує рівно стільки «хороших» менеджерів, скільки і «зовсім неменеджерів».

Цікаво, що консалтингова фірма Нау/McBer дослідила по всьому світі стиль керування 4000 менеджерів та після обробки даних систематизувала шість стилів керівництва:

- *авторитарні менеджери* вимагають, щоб їхні вказівки виконувались негайно;
- *авторитетні менеджери* закликають своїх співробітників разом здійснювати своє бачення;
- *гармонійні менеджери* намагаються досягти гармонії в організації;
- *демократичні менеджери* залучають співробітників до прийняття рішень;
- *орієнтовані на результат менеджери* вимагають результативної роботи та власної ініціативи;
- *менеджери-тренери* готують своїх людей для виконання майбутніх завдань.

Як бачимо, тактичний стиль менеджменту не визначається.

Якими б не були цікавими подібні типології,... так і впадає в око наступне: про те, *яким є хтось*, запитують у менеджерів; в усіх інших професіях звертають увагу на те, *що хтось може*. Так хірургів оцінюють по тому, наскільки добре вони вміють оперувати; музикантів для оркестру вибирають по тому, наскільки добре вони опанували свій інструмент; жоден футбольний тренер

не матиме багато сенсу від відповіді на питання про те, *яким* повинен бути нападник його команди – він тільки тоді хороший, коли забиває голи.

Чому ж тактичний менеджер як «завгосп»? Форма запитання «ріже слух». Але по суті – все правильно: «завідуючий (а) господарством» як надзвичайно важлива роль однієї особи в забезпеченні «кожного зокрема» та «всіх в цілому», бо може і хоче. Організація в соціальній службі як в імовірній системі - досить багатоліка, якщо врахувати питання, які ми розглянули в 2 – 6 гл. та які ми розглядаємо в 8 – 10 гл. нашого посібника і визначити щось важливе до поточної глави, то вийте повний перелік всіх організаційних питань, де тактичний менеджер як «завгосп» має встигати, вміти, володіти, проводити, забезпечувати... відповідати, робити швидко, чітко, правильно... і зацікавлено!

Тактичний менеджер – це не стиль і не спеціалізація. Це здатність людини день у день вимагати, щоб його вказівки, рішення виконувались; закликати своїх співробітників разом здійснювати *бачення*; намагатися досягти гармонії в організації; залучати співробітників до прийняття рішень; вимагати результативної роботи та власної ініціативи; готувати працівників для виконання майбутніх завдань; вміти застосовувати інструменти та забивати успішні голи. *І це не теорія, не ідеал, а людські можливості!*

В поточній же главі важливе буде представлено таким переліком:

- прийняття рішення;
- делегування повноважень;
- оцінка результативності та ефективності;
- забезпечення взаємодії з зовнішнім середовищем;
- збереження атрибутів служби.

Перелік не є вичерпним: ...де розробка інструкцій та стандартів, скерування фінансами та звітністю, прийом або звільнення працівників та інше-інше-інше... Базова ж передумова тактичного менеджера – сформулювати максимально повний перелік складових організації та передоручити елементи-завдання іншим працівникам, підрозділам служби або сформулювати тактичні пріоритети (основне на кожний день). «Завгосп» знає «де», «як», «що» лежить, «коли», «скільки» та для «кого» або «чого» витратити. Знає – бо несе відповідальність, в тому числі і перед законом України. Зазначена рекомендація не із простих: бо так потрібно охопити безмежну кількість «правильних і потрібних речей» в соціальній службі!

Тим більше, що *закономірності процесу скерування* досить вимогливі, а саме (аналітичний інструмент):

- *безперервність* – безперервна послідовність виконання, змінюваність та повторюваність тих самих видів робіт (цикл);
- *стадійність* – формування цілей, визначення альтернатив реалізації цілей і відбір найбільш ефективної організації виконання рішення, контроль за виконанням і оцінка результатів;
- *спільність* – незалежно від розмаїтості *об'єктів* керування існує спільність функцій, прийомів і методів керування, змісту циклу, процесу (технології) вироблення й прийняття рішень тощо;
- *погодженість* – установлення й об'єктивна підтримка необхідних кількісних і якісних взаємозв'язків між різними видами праці, послідовність здійснення в просторі та часі, взаємозв'язку між цілями й засобами їх досягнення.

Тактичному менеджеру для примітки (аналітичний інструмент): структура аналізу (сім категорій) організаційної компетентності менеджменту соціальної служби (на правах рекомендацій).

1. Лідерство. Ця категорія досліджує, як лідери, менеджери, керівники працюють з цінностями, цілями, завданнями в цілому та зокрема (планування, проектування, оцінка, аналіз (або моніторинг), формування досвіду, приріст ресурсів, навчання спеціалістів та волонтерів тощо). Також у фокусі цієї категорії система роботи з громадськістю, засобами масової інформації та рівень відповідальності перед громадою, товариством спеціалістів соціальної роботи.

2. Планування. Ця категорія досліджує, чи існує в організації соціальної роботи процедура планування, хто бере участь в розробці стратегії, тактики, наскільки організовано виконання стратегії, тактики, які існують засоби для відстеження ситуації щодо виконання/невиконання стратегії, тактики в організації роботи.

3. Фокусування на учасниках (прямих, непрямих) соціальної роботи. Ця категорія досліджує (кількісно, якісно) всіх причетних до роботи соціальної служби – прямих і непрямих учасників, клієнтів, а також рівень знань спеціалістів соціальної роботи про тих, кому вони надають послуги. У фокусі також зовнішнє середовище

(взаємозв'язок або конкуренція з організованими елементами).

4. Оцінка, аналіз і оперування знаннями. Ця категорія показує, як організація відбирає, зберігає, аналізує, коригує і покращує інформацію, а також як скеровують знання працівників соціальної роботи для вдосконалення якості послуг і соціальної роботи в цілому.

5. Фокусування на працівниках соціальної служби. Ця категорія допомагає зрозуміти, в яких умовах спеціалісти здійснюють соціальну роботу; як відбувається навчання і здійснюється (якими засобами) мотивація спеціалістів; чи існує можливість всім (і кожному зокрема) розвивати і використовувати повний фаховий потенціал відповідно до цілей і планів соціальної роботи. У фокусі відгуки клієнтів. Також у фокусі внутрішня атмосфера, культура, які підтримують персонал у досягненні якості, сприяють особистому зростанню та зростанню іміджу організації.

6. Скерування процесів. Ця категорія досліджує, як в соціальній службі розуміють процеси і скеровують їх, наскільки процеси організовані і як скерування основних і підтримуючих процесів співвідноситься з системою тактичного менеджменту.

7. Результати діяльності. Ця категорія демонструє або не демонструє прогрес ключових сфер: надання послуг і результати соціальної роботи; задоволеність учасників і клієнтів; отримання ресурсів та фінансові показники роботи; результати персоналу і робочих систем; результати щодо менеджменту та рівень відповідальності в територіальній громаді.

Рішення в менеджменті. Аналітичний інструмент.

Рішення в тактичному менеджменті, у взаємодії «керівник – підлеглий», при взаємовідносинах «вищої та нижчої організацій» - це аргументований та зважений крок, результатом якого є дія для досягнення встановленої мети, реалізації функціональних обов'язків.

Рішення завжди розглядається як фіксований управлінський акт, якщо це не так, то ми маємо справу із

наміром, позицією, словесною оболонкою, яка вміщує намір або провокує чинюся дію.

Рішення потрібно розглядати як процес, і як результат. Як процес, *рішення* – це розгляд проблеми, вибір найкращого з альтернативних кроків для дій, прийняття рішення як управлінський акт та виконання. Як результат *рішення* – це результат дії відповідно до управлінського акту, це можливість і доступність для аналізу, оцінки та визначення рівня відповідальності. Об'єктом рішення є проблема або ситуація. Суб'єктом рішення є працівники. Тому рішення як процес і результат відповідає подвійним характеристикам, суб'єктивно - об'єктивним та суб'єктивно - суб'єктивним.

Універсальні вимоги до рішення (вони комплексні та *ранжировані* від найголовнішої до менш вагомої вимоги, але принципової, не другосортної чи другорядної, яку можна відкинути):

1. Обґрунтованість рішення (наявність потреб і можливостей).
2. Правомірність (відповідність законодавству, нормам чи стандартам роботи).
3. Несуперечливість (попереднім рішенням або меті організації, функціональним обов'язкам, правам тощо).
4. Своєчасність (рішення приймається тоді, коли воно може і повинно бути виконаним).
5. Забезпеченість ресурсами.
6. Ясність та лаконічність формулювання (недопустимість подвійного тлумачення або зайвої красномовності).

Основний зміст основних фаз (авторський алгоритм) *прийняття та реалізації рішень* такий:

1. Збір інформації про можливі проблеми	Спостереження за внутрішнім середовищем
	Спостереження за зовнішнім середовищем
	Систематичний аналіз ходу виконання рішень
2. Виявлення та визначення причин виникнення проблем	Опис проблемної ситуації
	Виявлення організаційної ланки, де виникла проблема
	Формулювання проблеми
	Оцінка її важливості
	Виявлення причин виникнення проблем
3. Формулювання цілей рішення проблеми	Визначення цілей (головних результатів)
	Звіряння визначених цілей з цілями служби або виконання затверджених процесів, стандартів
	Формулювання цілей вирішення проблеми

4. Обґрунтування тактики або стратегії вирішення проблеми	Опис стану об'єкта
	Визначення області зміни мінливих факторів
	Визначення вимог до рішення
	Визначення критеріїв ефективності рішення
	Визначення обмежень
5. Розробка варіантів рішення	Розподіл задач на підзадачі
	Пошуки ідей рішення за кожною підзадачею
	Побудова моделей і проведення розрахунків
	Визначення можливих варіантів рішення за кожним підзавданням та підсистемою
	Узагальнення результатів за кожним підзавданням
	Прогнозування наслідків рішень за кожним підзавданням
	Розробка варіантів рішення всього завдання
6. Вибір найкращого варіанту	Аналіз ефективності варіантів рішень
	Оцінка впливу некерованих параметрів
7. Коригування і узгодження рішення	Пропрацювання рішень з виконавцями
	Узгодження рішень з функціонально-взаємодіючими службами (працівниками)
	Затвердження рішення
8. Реалізація рішення	Підготовка робочого плану реалізації рішення
	Його реалізація
	Унесення змін у рішення під час реалізації
	Оцінка ефективності прийнятого та реалізованого рішення

Вищенаведений аналітичний інструмент потрібно прийняти для тренувань та аналізу правильності роботи з «рішеннями». Не варто блокувати самостійне навчання міркуваннями типу «складно» чи «непрактично». Навпаки, спробуйте за вищенаведеним авторським алгоритмом-інструментом визначити ті складові процесу прийняття – реалізації рішення, які ви частіше за все ігнорували або пропускали. Проведіть самостійний аналіз власної практики. *І зверніть увагу:* наскільки спрощує, вихолощує рішення застосування так званої «*інтуїтивної технології*» прийняття рішення.

Звичайно, часто тактичні менеджери змушені приймати швидкі рішення за умов цейтноту. І щоб ці рішення були правильними необхідно мати певний досвід. Коли за часів другої світової війни американського генерала Дж.С.Паттона критикували за його швидкі рішення, він відповідав своїм критикам: «Я вчився військовій справі більше 40 років. Якщо лікар під час операції вирішує змінити свою мету, перекрити іншу артерію, глибше різати або видалити якийсь орган, який також уражений хворобою, то його рішення не передчасні, а

такі, що ґрунтуються на знаннях, досвіді, багаторічних вправах. Це саме роблю і я».

Тактичному менеджеру для примітки.
Фактори, які впливають на якість рішень (аналітичний інструмент):

- особливості обраного рішення (складність, новизна тощо);
- організаційна структура підрозділів, у яких рішення буде виконуватись;
- термін реалізації;
- компетентність виконавців;
- авторитет керівника;
- соціально-психологічні фактори;
- надійність та продуктивність засобів управління;
- ступінь організації та контролю за виконанням.

Рішення приймають під впливом певних умов, ускладнень та обмежень. Основні з них:

- (1) стан упевненості,
- (2) стан невпевненості,
- (3) стан ризику.

У стані впевненості керівник знає результат прийнятого рішення, але такий стан буває вкрай рідко. Частіше керівник у своїй роботі зіштовхується зі станом невпевненості, коли в нього недостатньо інформації для прийняття рішення. Стан ризику виникає, коли керівник має достатньо інформації для оцінки важливих варіантів рішення, але кожен з них містить елемент ризику. Більшість керівників, як правило, йдуть на ризик.

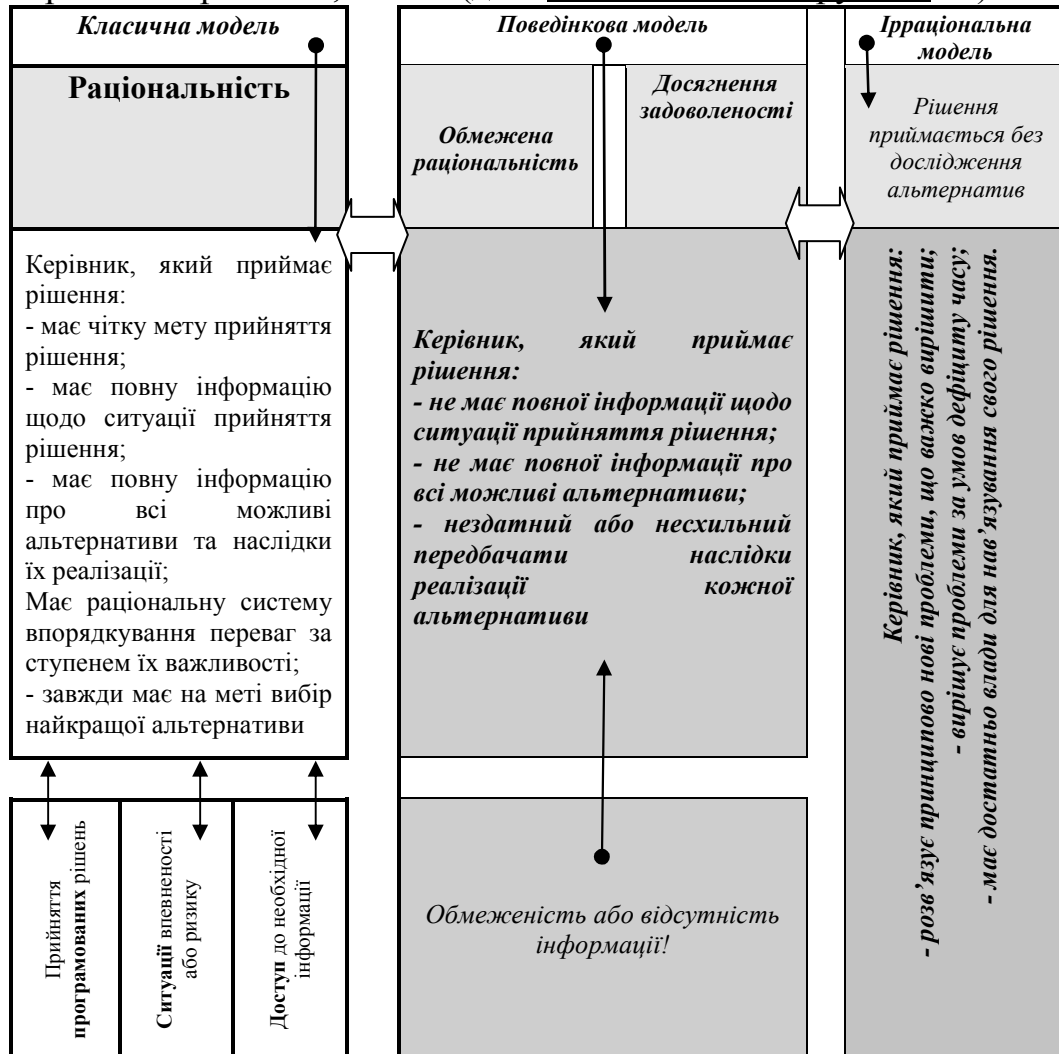
Прийняття рішення – це процес вибору певного напрямку, виду дій з двох і більше можливих варіантів. Рішення – це свідомий вибір того, як поводити себе в конкретних обставинах. Якщо вибір зроблено, значить рішення прийнято!

<i>Прийняття рішення, особливо керівникові, не уникнути, оскільки навіть неприйняття його, що теж поширено, вже є прийняттям рішення.</i>
--

Рішення – це частина нашого життя. Багато з них приймаються рефлексивно. *Людина інколи* не замислюється, чому вона вчинила саме так, а не інакше. Але **рішення**

керівника – це особливі рішення. Вони оцінюються тим ефектом, тією користю, яку одержала соціальна служба.

В менеджменті зустрічається щонайменше три моделі прийняття рішення, а саме (див. аналітичний інструмент 15):



Аналітичний інструмент 15. Три моделі прийняття рішення.

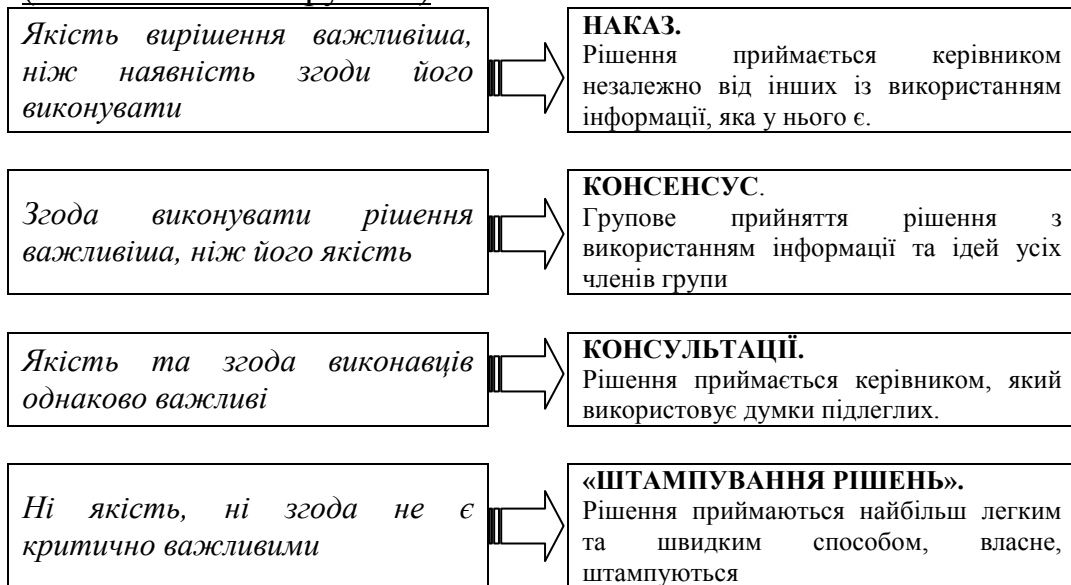
В тактичному менеджменті (узагальнення нашої практики) використовується щонайменше п'ять прийомів процедури прийняття рішення, а саме (аналітичний інструмент):

- *авторитарний прийом*: рішення приймається керівником самостійно, без консультування з підлеглими;
- *квазіавторитарний прийом*: керівник використовує штатних працівників як збирачів інформації для прийняття рішення, але рішення приймає самостійно;
- *консультативний прийом*: керівник проводить консультації з підлеглими (частіше за все – з кожним окремо) та самостійно приймає рішення (враховуючи або не враховуючи думку підлеглого);

- *квазіколегіальний прийом*: збір інформації та обговорення варіантів рішення проводиться керівником спільно з підлеглими. Однак останнє слово залишається за керівником служби;

- *колегіальний прийом*: всі етапи роботи проводяться спільно. Керівник бере участь у формуванні, затвердженні варіанту рішення разом з фахівцями (підлеглими). В цьому випадку рішення має характер загальної думки колективу, команди тощо.

При цьому звернемо увагу на те, що існує закономірність впливу проблеми на вибір формату прийняття рішення, а саме (аналітичний інструмент):



Тактичному менеджеру для вдосконалення практики: способи прийняття рішення (складовий аналітичний інструмент).

Спосіб (інструмент) «групової роботи» (або «мозковий штурм»): створення, зростання творчої групи – команди працівників, яка має породжувати нові ідеї, стимулювати особистісний розвиток, вирішувати конкретні проблеми. Результативність *використання* досягається: вірним підбором групи працівників; адекватною моделлю комунікації; чіткістю постановки завдань; через застосування евристичних та системних алгоритмів пошуку рішень; через вплив на ціннісні, ділові аспекти самовизначення працівників, їх прагнення до взаємодопомоги та суперництва.

Спосіб (інструмент) порівняльних факторів: розробка рішення при послідовному порівнянні факторів (універсальна шкала): відповідальності; майстерності; фізичних (матеріальних) зусиль; інтелектуальних (нематеріальних) зусиль; умов роботи. Стимулює розробку відповідної менеджерської технології (теоретичну, методичну, процесуальну): діагностика ресурсів; скерованість; стабільність; стимулювання праці працівників;

використання особистісного потенціалу професіоналів; конкурентоспроможність; моральність (ступінь виправданості з погляду суспільної справедливості).

Спосіб (інструмент) структуризації: розкладання проблеми на окремі елементи з подальшою оцінкою їх відповідності певному рівню важливості («Дерево цілей», «Ромб цілей»). Побудований на використанні таких правил: ієрархічності (коли нижчі складові є підпорядкованими вищим); порівнянності за значимістю елементів; повноти (на кожному умовному рівні є всі елементи); визначеності (оцінка ступеня досягаємості); гнучкості (можливість коригування).

Спосіб (інструмент) експертних оцінок: оперативного та системного прогнозування на підставі показників, розроблених групою експертів. Застосовується в процесі розвитку практики запровадження технології; при виборі пріоритетів технологізації; при корекції технологічного впливу.

Спосіб (інструмент) зворотного зв'язку: публічна оцінка процесу та результатів прийняття рішення: оцінка від колег, супервізора, клієнта, уповноваженого вищою організацією.

Спосіб (інструмент) переговорів. При його використанні слід сфокусувати увагу на відмінностях; проаналізувати інтереси кожної з сторін; сформулювати альтернативи; визначити критерії взаємного інтересу; оцінити кожну альтернативу.

Спосіб (інструмент) моделювання розробки рішення: математичне моделювання (статистичні дані про становище молоді в районі; визначення пропорційності та взаємозалежності кількісних показників, пріоритетів, відповідних структур, кадрових та технологічних ресурсів діяльності); технологічне моделювання (комбінування технологій, методів, прийомів у відповідності до визначеного шляху або мети здійснення роботи).

Спосіб (інструмент) «про запас» (або «дикої качки») розробки рішень, коли чітко не визначені структура, функція, завдання діяльності, потреба в ресурсах, все відбувається за максимальним показником наміру («що більше – то краще»).

Справді хороші та ефективно працюючі менеджери *ніколи* не намагаються одразу вирішити купу проблем, вони радше приймають лише одиничні, але добре продумані і виважені рішення. Ви знаєте, що кожне рішення має як бажані, так і небажані наслідки, так само як і кожні ліки мають побічну дію. І ви також знаєте, що виправлення негативних наслідків прийнятих поспіхом рішень потребує роботи і коштує багато часу.

Систематичні спостереження дозволяють стверджувати, що здебільшого процес прийняття рішень проходить через сім стадій (аналітичний інструмент).

1) Точне формулювання проблеми, власне, легше сказати, ніж зробити це. Але це не є чимось неможливим. Тактичні менеджери не бояться настільки довго складати камінці головоломки, поки не побачать проблему з усіх боків, навіть коли вони при цьому не розуміють кожну її деталь. *Тоді вони приймають остаточне рішення.* Важливо також відрізнити ситуації, коли йдеться *про окремий випадок*, чи *про принципову проблему*. Слід звернути увагу на те, що дуже часто тактичні менеджери *проблемою вважають лише її видимі симптоми*. У такій ситуації прийняте рішення може тільки поглибити проблемне. Наприклад, кожної середи, о 9 годині ранку зустрічаються в соціальній службі *працівники*. Це нарада з планування. На зустріч ми запросили представників служб-партнерів. Під час наради ми з'ясовуємо, що минулого тижня *не вдалось* і як виправити наявні помилки. При цьому ми завжди намагаємось встановити, чи була помилка окремим випадком (*перша категорія*), чи є вона систематичним явищем (*друга категорія*). І лише про помилки другої категорії ми ведемо мову на цих нарадах...

2) Аналіз проблеми або визначення мінімальних потреб, які повинні бути задоволені прийнятим рішенням. Не слід боятися, що фактів замало, їх ніколи не буває достатньо, тому потрібно аналізувати ту інформацію, яка є, і вміти приймати на її основі рішення. Досить важко вберегтися від суб'єктивізму при сприйнятті інформації, від прийняття рішення під впливом симпатій чи антипатій, роздратованості чи емоційного піднесення. При цьому *першим питанням* повинно бути: який *мінімальний результат* повинен бути досягнутий прийнятим рішенням? В іншому випадку слід взагалі відмовитися від прийняття рішення, якщо ризики, пов'язані з його прийняттям, не відповідатимуть очікуваному результату. *Друге питання*: на які компроміси не можна іти ні в якому випадку і де взагалі вони можливі? В кожній соціальній службі необхідність компромісів беззаперечна. Але якщо в конкретній службі вам доручено приймати рішення, за які ви мусите відповідати, то вам слід спершу добре подумати, *де проходить межа вашої готовності до компромісу*. Наприклад, коли під час наради з прийняття важливого рішення всі її учасники виявляють ...несподівану однастайність, - перепитайте колег, чи хтось, можливо має іншу думку... Коли *всі* заперечливо похитають

головою, скажіть: «Якщо так, то ми перериваємо нараду, щоб знайти час для формулювання різних думок».

3) Пошук альтернатив: будь-яка проблема завжди має кілька шляхів розвитку та вирішення. Тут вирішального значення набуває необхідність перед прийняттям певного рішення добре подумати, а чи є інші, альтернативні варіанти? Чи ми робимо це тільки тому, що саме так робили багато разів до цього? Треба завжди пам'ятати, що будь-який статус-кво (*status quo*) має альтернативу. Нічого не робити – це не завжди найкраще рішення, оскільки існування проблеми вказує на те, що можливо. Необхідно щось змінити, але це не завжди буває так. *Status quo* все ж таки має ту перевагу, що нам відомі наявні труднощі. Нова альтернатива, можливо, створить враження, що з її допомогою можна вирішити всі проблеми, але досвід доводить, що так буває досить рідко.

Що більшу кількість альтернативних рішень знайде тактичний менеджер, то більша вірогідність, що серед них він вибере найоптимальніше. Альтернативи будуть неоднозначні за цінністю, однак їх потрібно уважно проаналізувати з метою пошуку оптимальних елементів розв'язання проблеми.

Систематичні спостереження дозволили сформулювати аналітичний інструмент застосування засобів творчого пошуку альтернатив, а саме:

Назва групи засобів	Найменування	Основні характеристики при застосуванні
Методи індивідуального творчого пошуку	Метод аналогії	Використання схожого відомого рішення, підказаного технічною, економічною, політичною, художньою літературою
	Метод інверсії	Підхід до рішення від протилежного: перевернення «з ніг на голову», вивертання «навиворіт», переміна місцями тощо
	Метод ідеалізації	Ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке можна наштовхувати на нові варіанти дій
Методи колективного творчого пошуку	«Мозковий штурм»	Використання творчої співпраці із заборonoю критики на етапі висування ідей, заохочення вільного творчого мислення, комбінування ідей
	«Конференція ідей»	Колективне обговорення проблеми, що передбачає доброзичливу критику, анонімне фіксування ідей у протоколі, усунення скептично налаштованих осіб

	«Колективний блокнот»	Поєднання індивідуального незалежного висування ідей з їх колективною оцінкою. Передбачає попереднє узагальнення ідей керівником обговорення
Методи активізації творчого пошуку	Метод запитань	Стимулювання пошуку ідей за допомогою переліку контрольних запитань
	Метод локальних об'єктів	Перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що вдосконалюється
	Метод морфологічного аналізу	Системне дослідження всіх можливих варіантів вирішення проблеми, що впливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкту

4) Оцінка наслідків та ризиків кожної альтернативи; при цьому слід розрізняти чотири види ризиків: (1) *звичайний ризик*, який пов'язаний із загальною економічною ситуацією (ніхто не може, наприклад, знати, яким точно буде купівельна спроможність гривні наступного кварталу); (2) *допустимий ризик*, який враховує можливі негативні наслідки, що ще можна подолати і тому можна до нього вдатися; (3) *недопустимий ризик*, який не можна собі дозволити і до якого не слід вдаватися; (4) *неминучий ризик*, який природно не можна собі дозволити, але на який ідуть за відсутності іншого вибору. Рано чи пізно тактичний менеджер припиняє аналітичні роздуми, пошук альтернатив...і приймає рішення. З огляду на те, що ніхто не здатен точно передбачити всі можливі ризики і наслідки, певна невпевненість залишається завжди. Але можна спробувати сформулювати ці «пограничні умови», наприклад так: «Які обставини повинні виникнути, щоб ми усвідомили, що обраний нами шлях – хибний?». Тоді потрібно *бути готовим до зміни рішення*.

5) Прийняття рішення. Коли всі попередні стадії *сумлінно пройдені*, то слід *вирішувати*. Чекати далі з прийняттям рішення було б вже ознакою нерішучості. Втім, існує така категорія людей, які практично уникають прийняття рішень, тому що вони без кінця розмірковують, радяться, чекають на результати чергового аналізу. Вони, можливо, є старанними працівниками, але аж ніяк не менеджерами! Багато хто думає з менеджерів, що з прийняттям рішення справу зроблено. Це хибне уявлення. Щоб рішення було ефективним, слід потурбуватися про його виконання.

6) Турбота про виконання рішення. Іноді жартома розрізняють «американську» та «японську» методику

«прийняття – виконання рішення». Схематично та трохи повчально «жарт» виглядає так:

	«американська»	«японська»
Підготовка РІШЕННЯ		
Виконання РІШЕННЯ		

Цим самим хочуть сказати, що в японських організаціях багато часу йде на підготовку рішення: дискутують, аналізують – але коли вже рішення прийнято, воно послідовно та прямолінійно виконується. Зовсім інший стиль у американських колег: тут частенько рішення приймається швидко, але коли доходить до виконання, то працівники міркують, коригують, вносять зміни, виконують, міркують, коригують...досягають відповідного результату. Звичайно, це не зовсім серйозне спостереження, але скрізь можна зустріти обидва вищенаведені варіанти.

При турботі щодо виконання прийнятого рішення тактичному менеджеру конче потрібно:

- а) письмово визначити перелік необхідних заходів;
- б) для виконання кожного заходу призначити відповідальну особу, саме особу, а не групу людей; чи потребуватиме ця особа «команди» - це вже інше питання, але відповідальність повинна бути покладена на окрему людину;
- в) встановити термін виконання рішення.

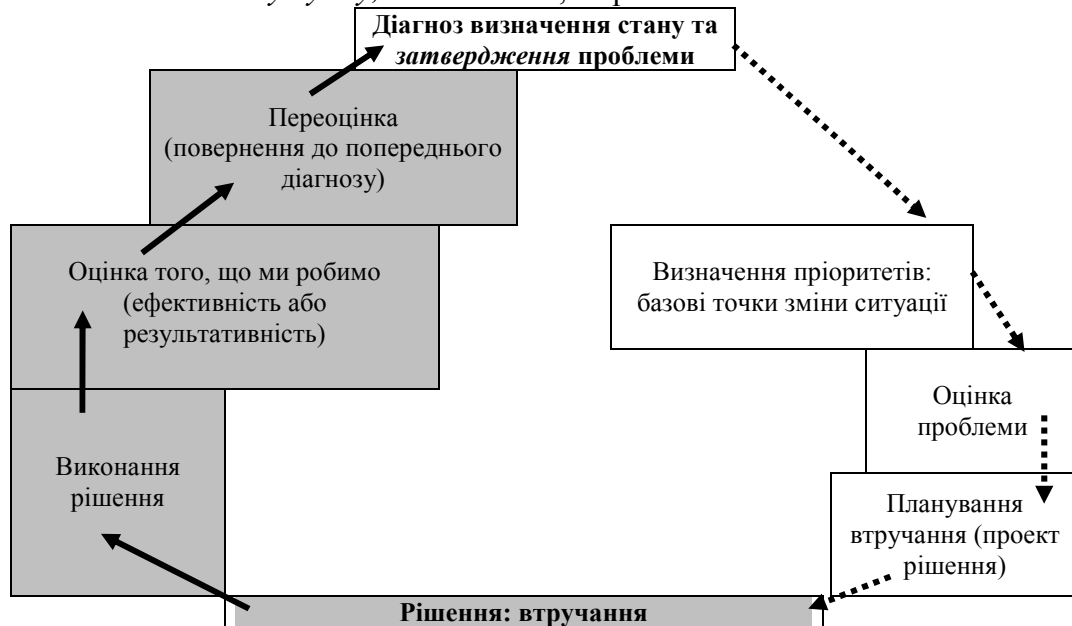
Таким чином, на шостій стадії тактичний менеджер відповідає на запитання: «хто?», «що?», «до якого часу?»...

7) Перевірка виконання рішення. Ця стадія часто визначається англomовними термінами «Feedback» (зворотний зв'язок) або «Follow-up» (доведення до кінця). При цьому тактичні менеджери не посилаються лише на звіти відповідальних працівників, а особисто перевіряють хід виконання рішення, зустрічаються та розмовляють з працівниками, що, в свою чергу, забезпечує особисте розуміння справи та викликає довіру. *Див. шосту главу посібника «Формування цілей, планування та контроль і координація в тактичному менеджменті, або Як захоплювати працівників».*

До речі, американський президент Гарі Трумен ніколи не запитував своїх підлеглих: «А яке рішення прийняли б ви? А що б ви робили на моєму місці?». Просто тому, що підлеглі *не* на «його місці»! перед прийняттям відповідальних рішень, Трумен ретельно обдумував, які радники, які міністри можуть допомогти чимось конструктивним. Потім він збирав цих людей і запитував кожного, починаючи з наймолодшого: «Як ви особисто оцінюєте ситуацію?». І потім додавав: «Я не чекаю від

вас порад, а просто скажіть мені, як ви особисто оцінюєте ситуацію». Трумен *не допускав жодних сумнівів*, що приймати рішення – це його *робота* і казав співробітникам: «Я намагатимусь врахувати якомога більше ваших думок, коли прийматиму рішення. Але саме я повинен приймати це рішення – і я повідомлю вас про нього».

Тактичному менеджеру для тренувань: «простий менеджерський цикл прийняття, виконання та коригування рішень». А ще цей аналітичний інструмент розвиває, на нашу думку, «не лінійне», а критичне та системне мислення...



Тактична логіка в прийнятті типових рішень. Насамперед ще раз наголошуємо: рішення в соціальній службі приймаються для *визначеності як правила роботи*. До типових рішень в тактичному менеджменті ми зараховуємо чимало різних-різних потрібних речей. Та звернемо увагу на *просту ієрархію рішень*.

Перший рівень – це стандарти роботи, які затверджує уряд, вище керівництво соціальної служби. Тут потрібні рішення як описи процесів роботи, щоб загальне працювало в унісон стратегії розвитку і служби, і соціальної роботи, і соціальних працівників.

Другий рівень – це правила внутрішнього розпорядку, етичні правила, посадові інструкції та інше, що регулює правильність взаємодії в службі «на кожний день» зокрема та на весь період життєдіяльності в цілому.

Третій рівень – це описи окремих процедур та правил роботи. Це рішення та період тактики. Це найбільш адаптовані до змін документи. Вони завжди складаються «простою» діловою мовою, виключають подвійне тлумачення, «ніби описують ситуацію та надають взірець, визначають форму

контролю та багато інших деталей.

На перший погляд здається, що тактичний менеджер має справу тільки з «третім рівнем» рішень. Це майже так..., якщо в службі є порядок, а саме: *ідеально впорядковані рішення* першого та другого рівня. Крім того, менеджер соціальної служби чудово розуміє, що рішення першого та другого рівня потребують тактики з планування, контролю, координації, навчання, мотивації дій та інше.

Однак зупинімось на рішеннях третього рівня, щоб тактичний менеджер *абсолютно усвідомлював сферу важливих справ* «день за днем». *Систематичні спостереження дозволяють* сформулювати аналітичний інструмент розробки та прийняття таких типових рішень третього рівня:

- інструкція взаємодії (ситуативні варіанти) з клієнтом;
- правила взаємодії (ситуативні варіанти) з колегами по соціальній роботі;
- процедури виконання функцій;
- процедури підготовки, використання та завершення роботи на робочих місцях;
- процедура розмови по телефону;
- процедури взаємодії з ЗМК (ситуативні варіанти);
- процедури забезпечення клієнтів побутовими умовами (ситуативні варіанти);
- процедури здійснення фінансових розрахунків, передачі або використання майна тощо;
- процедури завершення справ клієнтів (ситуативні варіанти);
- процедури ведення документації;
- правила поведінки в конфліктній ситуації (ситуативні варіанти);
- порядок введення нового працівника в колектив;
- порядок навчання на робочому місці;
- порядок відвідування зовнішніх форм навчання;
- правила взаємозаміни працівників;
- правила спілкування працівників в присутності клієнтів;
- правила взаємодії менеджера та працівників;
- порядок планування роботи;
- вимоги до виконання делегованих повноважень;
- порядок здійснення менеджером контролю;
- процедури роботи на період надзвичайних ситуацій;
- порядок звільнення або передачі справ;
- порядок формування архіву;
- порядок вирішення спірних питань в службі між

працівниками;

- правила дотримання певного зовнішнього вигляду працівників;
- процедури ділової переписки;
- *інше...*

Зазначені «типові рішення» не формують перелік норм або догм. *Це приклад з авторської практики. Тактичний менеджер соціальної служби сам вирішує: яких, скільки рішень першого, другого та третього рівня потрібно сформувати, щоб запобігти типовим помилкам та зменшити рівень невизначеності в соціальній службі.*

У тактичного менеджера достатньо великий об'єм роботи. Відповідно тактичний менеджер зобов'язаний правильно делегувати повноваження!

Як делегувати повноваження в соціальній службі?

Тактичний менеджер розглядає делегування повноважень і як *елемент планування власного часу*, і як *елемент мотивації дій працівників*. Делегування повноважень в соціальній службі:

- це передача *конкретному працівнику* завдання, влади, відповідальності;
- це формулювання для *конкретного працівника* і мети, і одночасно надання засобів для її досягнення, відповідальності за якість результату;
- це не завдання за типом «як на пожежі»;
- це не нав'язування додаткової роботи підлеглому з метою «пожаліти себе, любого».

Тактичний менеджер делегує повноваження, виходячи з простого інструменту:

- визначає рівень виконання та дії, які вимагаються від працівника;
- встановлює форму та час звітності;
- інформує про делегування повноважень всіх, на кого буде розповсюджуватись дія працівника;
- надає працівнику інформацію (по суті делегованих повноважень), ніби працівник з іншої планети;
- в першу чергу, оцінює терміни та якість роботи, а не засоби виконання завдань при делегуванні.

Делегувати повноваження потрібно у відповідних умовах. *Сформуйте їх.* Серед простих аналітичних інструментів формування умов для делегування повноважень зазначимо такі:

1. Доводьте до працівників інформацію про стратегію та тактичні завдання.

2. Завжди розповідайте працівникам про інформацію щодо змін у сфері або території діяльності соціальної служби.

3. Обов'язково діліться із працівниками інформацією про становище імовірних клієнтів.

4. Чітко та наполегливо пояснюйте: яких результатів має досягти служба.

5. Встановіть процедуру прийняття рішення в службі.

6. Навчіть працівників навичок прийняття рішення в службі.

7. Заохочуйте проекти рішень від працівників.

8. Схвалюйте та підтримуйте зміни.

9. Керуйтеся правилом: якщо тактичний менеджер *не вмiє* або *не хоче* делегувати повноваження – соціальна служба не зможе прийняти або утримати тих працівників, які спроможні допомогти діяти в динамічному середовищі життєдіяльності організації соціальної роботи.

10. Керуйтеся також правилом: при делегуванні повноважень – ви мотивуєте дії працівників.

11. При делегуванні повноважень враховуйте труднощі:

- від проблеми невірної оцінки потенціалу працівника (див. аналітичний інструмент «Матриця оцінки здібностей працівника» в главі дев'ятій);

- від проблеми навчання працівників в службі (див. главу дев'яту посібника **«Навчання працівників в тактичному менеджменті, або Як навчити працівників вирішувати проблеми»**);

- від проблем гіперконтролю (див. шосту главу посібника **«Формування цілей, планування та контроль і координація в тактичному менеджменті, або Як захоплювати працівників»**);

- від проблеми невизначеності (див. п'яту главу посібника **«Ключові контрольні точки тактичного менеджменту, або Якою є сила тактичного менеджера»**).

Деякі тактичні менеджери уникають делегування повноважень тому, що «свято» вірять у міфи про делегування. Звернемо увагу на деякі з них.

Міф перший, що блокує делегування повноважень в соціальній службі: *соціальним працівникам не потрібно доручати (довіряти) відповідальних завдань, бо вони і так відповідають за взаємодію з клієнтом*. Взаємодія з клієнтом – важливе завдання, але в соціальній службі тисяча інших питань – завдань... На якій підставі не довіряти? Хіба може «ідеальний тактичний менеджер», як і «найкращий у світі завгосп», все встигнути та зробити? Чи соціальна служба створена тільки для

«приписаних» клієнтів? Ні, соціальна служба діє для більшості населення!

Міф другий, що блокує делегування повноважень в соціальній службі: *тактичний менеджер соціальної служби – єдина людина, яка знає відповіді завжди і на всі запитання. Коментарі зайві...*

Міф третій, що блокує делегування повноважень в соціальній службі: *тактичний менеджер соціальної служби самостійно виконає цю роботу швидше і якісніше*. Виконуйте цю роботу... і швидко, і якісно, а іншу роботу делегуйте працівнику, він також працює в службі, переживає за службу, турбується про результати роботи служби... чи не так?

Міф четвертий, що блокує делегування повноважень в соціальній службі: *при делегуванні тактичний менеджер втрачає контроль над завданням та його результатами*. Так, це правда: коли ви делегуєте повноваження, ви втрачаєте контроль над тим, як воно виконується. Це природа делегування. Однак ви ніколи не втрачаєте контроль за часом, якістю або результатом роботи працівника. Все це обумовлюється перед делегуванням. Ще хвилюєтесь? Тоді займіться контролем дій інших працівників, можливо для деяких, ви знайдете час вперше!

Міф п'ятий, що блокує делегування повноважень в соціальній службі: *делегування повноважень підриває ваш авторитет*. Якщо авторитет є – його підірвати делегуванням неможливо...напевно, авторитету, лідерству, харизмі ще потрібно навчитись, їх сформувати. Передайте свою посаду іншій людині, а самі виконуйте іншу, не менеджерську роботу.

Міф шостий, що блокує делегування повноважень в соціальній службі: *ваші підлеглі надзвичайно зайняті працівники*. Дійсно, ваші працівники можуть бути зайнятими, але чим? Якщо завдання важливе для соціальної служби, воно повинно бути серед пріоритетів всіх працівників (дивіться аналітичний інструмент щодо формування умов для делегування). Безумовно, на початку делегування...у вас буде страх. Але що більше ви будете застосовувати делегування повноважень, то менше будете страх відчувати. Перша спроба делегування у тактичного менеджера нагадує перший стрибок з парашутом: ви зістрибуєте з літака на висоті тисячі метрів та молитесь про те, щоб парашут розкрився та загальмував ваше падіння. До слова: ваші працівники також нервують при делегуванні. Підтримайте їх!

Тактичному менеджеру для примітки (аналітичний інструмент): позитивні та негативні якості тактичного менеджера, які безпосередньо впливають на делегування повноважень в соціальній службі.

<i>Слабкі вміння менеджера</i>	<i>Сильні вміння менеджера</i>
Не приймає до уваги того, що лежить в основі поведінки працівників.	Обов'язково враховує основи поведінки працівників, вміє діагностувати та скеровувати їхній потенціал.
Обминає дії, які пов'язані з покаранням.	Якщо це правильно – впорядковує дисциплінарні питання. Володіє методикою позитивної та негативної мотивації.
Наслідує архаїчний стиль скерування.	Адаптує скерування дій працівників відповідно до змін у навколишньому середовищі служби.
Недостатньо розуміє механізми виконання керівником своєї «керівної ролі».	Розуміє правильне та зацікавлене на контрольному полі соціальної служби, уважно стежить за його контрольними точками.
Не дбає про ясність в роботі.	Формулює чіткі вказівки.
Не вміє контролювати дії працівників: вони «самі пливають за течією».	Систематично планує, контролює, координує та оцінює роботу підлеглих.
Мириться з посередністю.	Стимулює найкращі дії працівників.
Не володіє системою методів оцінки роботи служби, працівників.	Наявне критичне (діалогове) та системне мислення.
Обминає необхідність позитивно відмітити працю працівників.	При будь-яких умовах і можливостях відмічає будь-які успіхи працівників.
Не справляється з «проблемними працівниками».	Розуміє об'єктивні передумови щодо формування «темних» сторін в роботі служби. Намагається запобігати «темним» проявам.
Відсутня здатність встановлювати критерії успішності...	Визначає критерії успішності...
Недостатньо делегує повноваження	Кваліфіковано делегує повноваження «день за днем».

Делегування різних повноважень різним працівникам має відбуватись за різними ступенями. *Що обмежує тактичного менеджера?* Тактичного менеджера утримує тільки одне – *повна* передача своїх повноважень різним працівникам, а відповідно, *позбавлення* себе цілісної відповідальності за справи в службі «день за днем». Наприклад: «Виконуйте завдання та нічого не говоріть мені про ЦЕ!». Або: «Виконуйте поставлене завдання та регулярно (щоденно) доповідайте про хід роботи»;

«Виконуйте завдання, але перед прийняттям рішень, проінформуйте мене»; «Просто подумайте про можливі шляхи вирішення завдання та негайно повідомте мене щодо пропозицій»; «Навіть не думайте про те, щоб виконувати завдання самостійно»....

Завдання, які тактичний менеджер завжди може делегувати як повноваження іншому працівнику (аналітичний інструмент):

- завдання з переліку рутинної роботи;
- завдання зі збору інформації та підготовки висновків, рекомендацій;
- завдання, які частіше за інших повторюються в тактичному менеджменті;
- ролі заступників менеджера соціальної служби (особливо з питань взаємодії з іншими службами).

Однак тактичний менеджер ніколи не делегує наступні повноваження:

- щодо формування довгострокових, стратегічних цілей, місії та бачення розвитку соціальної роботи;
- щодо похвали або нагородження працівників;
- щодо оцінки ефективності або результативності дій інших працівників;
- з питань дисциплінарної політики менеджменту;
- щодо консультування інших працівників з питань роботи в службі;
- з питань особистісного характеру;
- щодо конфіденційних питань;
- з питань, пов'язаних з діяльністю політичних організацій....

Тактичному менеджеру для примітки.

Сутність тактичного менеджменту соціальної служби в тому, щоб виконувати правильну роботу із допомогою інших працівників, зацікавлюючи їх дії!

Ви не обов'язково маєте бути трудоголіком або геніально вирішувати всі завдання життєдіяльності служби. *Ваше завдання – досягти максимальної рентабельності (віддачі) від мотивації, навчання працівників та інших видів інвестицій, які соціальна служба зокрема та соціальна робота в цілому вкладають разом з вами у розвиток потенціалу будь-кого із соціальних працівників.*

Менеджер, який не вміє делегувати повноваження, звалює всю роботу на підлеглих.

Менеджер, який вміє і хоче делегувати повноваження, описує завдання, яке формує перед підлеглим, та мотивує працівника до якісного виконання роботи. Він знає, *що* має бути

зроблено, але надає право працівнику самому вирішити, як це зробити. Це надзвичайно важливий елемент делегування повноважень в тактичному менеджменті «день за днем».

Як було сказано (далі мовою оригіналу) в *Альманах бідного Ричарда*, «если вы едете верхом на лошади, держите поводья крепко; если же вы едете верхом на человеке, отпустите поводья»...

Як тактичний менеджер здійснює оцінку ефективності та результативності роботи? Тактичного менеджера в першу чергу цікавлять питання ефективності та результативності виконання соціальної роботи (при наданні соціальних послуг). і це закономірно.

Цікаво, що в Німеччині існує безліч стандартних формулярів для оцінки роботи різних фахівців – від театральних критиків до швейцарів. Причому з виставленням балів, як у школі, що начебто покликано відобразити точність оцінки.

Втім, якщо ви хочете оцінити результат роботи працівника, то візьміть чистий аркуш паперу і запитайте себе: Яким є його завдання? Що він може добре робити, а що ні? Якими є його індивідуальні особливості? Подумайте, наскільки ви добре знаєте свого співробітника, щоб справедливо оцінити його досягнення. Угорське прислів'я каже: щоб добре когось зрозуміти, треба побачити його п'яним, тоді він говорить правду; треба розділити з ним врожай, щоб побачити, наскільки він жадібний; треба побувати з ним в тюрмі, щоб побачити, наскільки він може втратити голову і залишити інших в біді...

Щонайменше існує два підходи²² до визначення поняття ефективності в соціальній службі.

Перший підхід – це співвідношення між результатами соціальної роботи, які досягнуті під час виконання соціальної роботи (проекту, програми, плану заходів) тобто ефектами та витратами, які забезпечили ресурсні умови цих результатів. Таким чином, ефективність – показник не тільки соціальний, але й фінансовий, економічний. Ключем до користування такого визначення є формула виміру ефектів і витрат, а також вплив інших (непрямих) факторів на конкретні результати соціальної роботи. Ситуація співвідношення може бути різною: а саме: (1) витрати визначаються на попередньому рівні, тоді як кількісні і якісні результати досягнуті більш високі у порівнянні з такими ж показниками минулого періоду; (2) витрати скоротилися, тоді як кількісні і якісні результати не змінилися, або навіть вирости у порівнянні з такими ж показниками минулого періоду; (3)

²² Менеджмент социальной работы: Учеб.пособие/Под ред. Е.И.Комарова и А.Й.Войтенко. – М.:Гуманит.изд.центр ВЛАДОС, 1999.

витрати виросли мінімально, тоді як кількісні і якісні результати досягнуті більш високі в порівнянні з такими ж показниками минулого періоду; (3) витрати виросли, тоді як кількісні і якісні результати досягнуті в меншому вимірі в порівнянні з такими ж показниками минулого періоду. При цьому потрібно враховувати, що в організаціях соціальної роботи існують так звані «максимальні результати», коли їх кількісні та якісні характеристики не ростуть через ліміту цілого ряду факторів для конкретної організації.

Другий підхід – розглядає ефективність як *фактично* досягнуті необхідні (відповідно до мети, завдань діяльності) ефекти. Ключем до користування такого визначення є виміри результатів (опис план-факту, або що передбачено досягти і що досягнуто).

Виходячи із вищенаведеного, часто другий підхід називають результативністю, бо він менше за все пов'язаний із співвідношенням ефектів з фінансовими ресурсами діяльності. Та це в жодному разі не зменшує вагомості другого підходу.

Важливим є предмет оцінки ефективності, або те конкретне, що фактично може бути оціненим. Розглянемо співвідношення індикатора оцінки ефективності з предметом оцінки та видами методик оцінки, до прикладу:

Індикатор оцінки ефективності (до прикладу)	Предмет оцінки ефективності (до прикладу)	Види методик оцінки ефективності (до прикладу)
Діяльність соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді	Функції скерування соціальної роботи. Результат діяльності за фінансовий рік. Результат виконання експериментальних завдань.	Методики оцінки ефективності функцій менеджменту. Методики оцінки результату. Методики оцінки виконання експерименту.
Рівень (якість) надання реабілітаційних послуг наркозалежним	Види послуг. Форми, методи, технології (від протоколу) соціальної реабілітації. Результати соціальної реабілітації (за період).	Стандарти або індикатори, показники послуг. Методики оцінки ефектів форм, методів, технологій соціальної реабілітації.

Розглянемо кілька прикладних методів для соціальної служби (аналітичний інструмент).

Параметричний метод передбачає зіставлення двох основних параметрів: первинний стан (до прикладу, становище наркозалежного до початку участі в реабілітаційній програмі) – теперішній стан клієнта соціальної роботи. Метод передбачає опис стану на «вході» та «виході». Різниця між двома

параметрами і є «ефектом» (за прикладом: реабілітаційним) або результатом, який свідчить про ефективність використання ресурсів (методик, приміщень, кваліфікації спеціалістів соціальної роботи тощо)²³. Головна проблема (або складність) у використанні цього методу полягає в розробці та опису параметрів, а також у визначенні факторів ефективності/неефективності на проміжних і підсумковому етапах діяльності.

Метод *оцінки ефективності за умов задоволення потреб учасників соціального процесу, проекту тощо*. До різновидності методу належать:

- прямий оцінний метод (усне, письмове анкетування), підготовка відгуку про надання соціальної послуги (на бланку; в довільній формі);

- нормативний метод, з допомогою якого відбувається порівняння того, що має отримати клієнт за встановленими нормами, стандартами, з тим, що фактично виконується в процесі соціальної роботи;

- поєднання першого та другого вищенаведених видів;

- групове інтерв'ю (залучення до участі представників кризових груп, клієнтів, членів їх родин, що дозволяє відкоригувати показники ефективності втручання; надає якісні параметри. Однак вони не завжди є репрезентативною інформацією);

- запитальник, який заповнюється самостійно кожним учасником, клієнтом (дозволяє зберегти анонімність; дозволяє зібрати великі масиви даних; надає можливість отримати інформацію для порівняння або ранжування її за рівнем важливості. Однак, ускладнює та обмежує отримання точної інформації від клієнтів з низьким рівнем письменності, грамотності; не може надати оперативної інформації; потребує високого рівня самомотивації клієнтів власне для повного заповнення опитувальника)²⁴;

- напівструктуроване інтерв'ю (позитив цього виду методу в тому, що можливим є збір оперативної інформації, можливо визначити тенденції тощо. Однак не є позитивним для збору кількісних даних та їх подальшого порівняння, ранжування за ступенем важливості; аналіз інформації потребує багато часу, інколи проведення окремої експертизи);

²³ Дивитися як приклад опис методу в частині «Оцінка ефективності проектів, спрямованих на роботу з «дітьми вулиці» в посібнику: Капська А.Й. Соціальна робота: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005.

²⁴ Дивитися як приклад «Інструментарій оцінки ефективності курсу валеології в рамках проекту «Молодь за здоров'я»: Яременко О.О. та ін. Оцінка ефективності програми «Здоров'я за розвиток молоді» 1997-2001 / О.О. Яременко, О.Т. Сакович, О.Р.Артюх, О.М. Балакірієва та ін. – ТОВ «ІМГ «АртБат», ТОВ «Видавництво «ЛІТТОН» - К.: 2002.

- професійний відгук (дешево та зручно; однак, не може бути ефективним при зборі інформації для порівняння; потребує незалежного підтвердження).

Сила методу (її позитив) для певних технологій (процедур) соціальної роботи (які стандартизовані). Слабкість методу, в так званому стані «незадоволеності» клієнтів (до прикладу, літніх людей послугами територіальних центрів соціального захисту, стандарти діяльності яких, не враховують особистісних інтересів та їхніх потреб).

Метод *оцінки ефективності «витрати – результати»* в соціальній службі, який можна пояснити за переліком індикаторів «позитивні – негативні» якості, а саме:

Позитивні якості методу	Негативні якості методу
Наочно демонструє зв'язок між цільовим призначенням організації і досягнутими результатами за певний період часу	«Приховує витрати», пов'язані з досягненням результатів
Вимагає розвинутої нормативної бази відносно виконання завдань	В практичній соціальній роботі залишається небезпека прояву філософії «результат за будь-яку ціну», що стимулює форсування ресурсів організації, особливо ресурсів компетентності спеціалістів
Необхідна чітка система обліку для фіксації досягнутих результатів	«Приховує показники» за головним видом ресурсів щодо досягнення результатів (наприклад, щодо використання ресурсів власне соціальних працівників)
Вимагає розвинутої статистичної системи в організації	Не оцінює ефективність з точки зору зворотного зв'язку з клієнтами

Поведінкові дослідження (*метод оцінки ефективності за змінами в поведінці учасників соціальних проектів або клієнтів соціальної роботи*). Однією з визначальних змін, яка оцінюється і послідовно підтримується великими міжнародними донорами, якими є Глобальний фонд і Світовий банк, є запровадження так званих показників результату (англ. *outcome indicators*) і впливу (англ. *impact indicators*) як таких, за якими оцінюватиметься успішність профілактичних та інформаційних проектів. Якщо раніше донори задовольнялися звітуванням за допомогою показників охоплення (англ. *coverage indicators*), то нині виконавцям соціальної роботи необхідно орієнтуватися на створення складніших, але й адекватніших з погляду оцінки впливу моніторингових систем. Звичайно, показники охоплення, що надають відомості щодо кількості клієнтів, яким надано

послуги, продовжують відігравати важливу роль в моніторингу соціальної роботи в службі.²⁵

Поведінкові дослідження базуються на моделі, яка передбачає певний зв'язок між знаннями, ставленням і поведінкою. Тобто, згідно з цим, вважається, що чим повніше людина проінформована, наприклад, про ВІЛ-інфекцію і СНІД, шляхи зараження, способи уникнути інфікування, про життя людей з ВІЛ та інші важливі аспекти, тим відповідальніше буде її ставлення до власної безпеки і життя оточуючих. Подібні дослідження вказують, на які саме аспекти діяльності варто звернути увагу: які підгрупи цільової аудиторії менш проінформовані і, відповідно, більш вразливі та за якими темами потрібно посилити, вдосконалити роботу. Дослідження можуть також доводити відповідність чи не відповідність гіпотез, побудованих на світовому досвіді, в нашому особливому українському соціально-культурному середовищі. Дослідження також дають відомості щодо впливовості інформаційних каналів на ті чи інші цільові аудиторії. До недоліків поведінкових досліджень можливо зарахувати наступне: дослідження складно провести в межах невеликого локального проекту соціальної роботи; рекомендації такого дослідження переважно зорієнтовані на донора, менше – на виконавців проектів соціальної роботи тощо.

Метод оцінки ефективності/неефективності дозволяє систематизувати фактори ефективності та неефективності; презентувати їх в наочному вигляді; сформувати показники для вдосконалення роботи за конкретною діяльністю тощо. При використанні методу можливим є поділ факторів неефективності на три групи, а саме: «чужі фактори», або фактори, практичне вирішення яких не залежить від конкретної служби; «наші фактори», або фактори, практичне вирішення яких безпосередньо залежить від конкретної служби; «нейтральні або безликі фактори», або фактори, які є межевими (ні наші, ні чужі). Особливостями цього методу є: його оціночний стиль, характер; спрямованість на вирішення практичних питань, проблем, або «по суті»; цілеспрямована діагностика; залежність від тиску та суб'єктивності того, хто оцінює.

Метод анкетного (закритий – відкритий) опитування, до прикладу, вбудоване запитання: «Як ви оцінюєте ефективність надання соціальної послуги?» та варіанти відповідей, які

²⁵ Довбах Г., Максименко К., Муравський О. Вивчення поведінки як складова моніторингу відповіді на епідемію ВІЛ/СНІДу в Україні: досвід 2004 року // Соціальна політика і соціальна робота, №2, 2005. – с. 28-40.

«декларують» рівні оцінки 1) високою 2) середньою 3) низькою 4) дуже низькою».

Метод оцінки витрат, тобто витратна оцінка вартості послуги, вартості соціальної роботи з одним клієнтом, вартості здійснення соціальної роботи з групами клієнтів тощо. При застосуванні цього методу важливо співвідносити витрати з показниками, які були визначені в якості «результатів», та врахувати циклічність коливань, а саме: результати стали вище (+); результати залишилися на визначеному рівні (0); результати погіршали (-). Витрати також можуть коливатись і мають бути враховані.

Метод спільного оцінювання. Для оцінки інноваційних програм роботи з клієнтами доцільно використовувати не тільки традиційні методи дослідження, але й, наприклад метод «спільного оцінювання». Це дослідження ґрунтується на участі різних людей, зокрема членів громади, які мають відношення до програми і залучені до її роботи на різних етапах. Це можуть бути батьки, вчителі, сусіди, члени громади, представники влади та ін. Акцент при цьому роблять на співучасті/партнерстві. Мета – спонукати учасників до аналізу власної ситуації, щоб вони не покладалися повністю на дослідників, які будуть робити оцінку «з боку», «зовні». Техніки, які використовують для «спільного оцінювання», спрямовані на те, щоб отримати інформацію про що думають самі клієнти, які мають потреби, яким є їхнє сприйняття змін та очікування²⁶.

У тактичного менеджера достатньо велика потреба в моніторингу, оцінці ефективності, результативності соціальної роботи, становищі потенційних груп клієнтів, потреб та запитів населення тощо. Відповідно, тактичний менеджер зобов'язаний правильно делегувати повноваження!

Як тактичний менеджер поводить себе у зовнішньому середовищі?

Вживаючи поняття «зовнішнє середовище», ми ніби стимулюємо уяву щодо великого переліку організацій різних форм власності, різних соціальних інститутів та інституцій, з якими співпрацює, від яких залежать ресурси, статус, дієздатність організації соціальної роботи. Насправді, зовнішнє середовище можна проаналізувати та змодельовати як структурований перелік *факторів прямого та непрямого впливу на конкретну соціальну службу*.

²⁶ Інновації у соціальних службах: Навч.-метод. посіб. / Семигіна Т.В., Покладова В.В., Грига І.М., та ін. – К.: Університетське видавництво «Пульсари», 2002. – С.75.

До факторів прямого впливу зараховуємо:

- *засновників* соціальної служби (наприклад, Київська міська державна адміністрація є засновником Київського міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, про що зазначено в Положенні про організацію роботи);

- *постачальників* ресурсів соціальної роботи (наприклад, Київська міська рада затверджує показники бюджетного фінансування Київського міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді та фінансує поточні видатки);

- *партнерів* (наприклад, Представництво ЮНІСЕФ в Україні затверджує та фінансує проект соціальної роботи з дітьми, яких торкнулися проблеми ВІЛ/СНІД в м. Києві на підставі угоди з Київським міським центром соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді як організації практичної соціальної роботи);

- *конкурентів* соціальної роботи (наприклад, Дарницький у м. Києві територіальний центр соціального обслуговування інвалідів є конкурентом *в соціальній роботі з сім'ями дітей-інвалідів* Дарницького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, оскільки обидві служби перебувають на стадії становлення, прагнуть залучити до соціальної роботи найбільшу кількість учасників соціальних програм (фінансуються з різних бюджетів);

- *органи влади* (наприклад, відділ освіти; управління культури по відношенню до стратегічних цілей та функцій Київського міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді);

- *профспілкові, громадські, благодійні та релігійні* організації;

- *комерційні та некомерційні* організації (якщо використовують соціальну службу для надання цільової, адресної соціальної допомоги, враховуючи соціальну складову менеджменту підприємницької діяльності);

- *закони та нормативно-правові акти* (наприклад, Закон України «Про соціальну роботу з дітьми та молоддю» для Київського міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді).

До факторів непрямого впливу зараховуємо:

- *стан* економічного розвитку території, регіону (наприклад, економічний розвиток м. Києва – до тактики діяльності Київського міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді);

- *політичні фактори та тенденції* (політико - організаційний контекст);

- *соціокультурні* фактори (в усій своїй різноманітності мовних, культурних, національних компонентів);
- *науково-технічний* прогрес (наприклад, наявність комп'ютерної техніки або методів лікування ВІЛ-інфекції);
- *міжнародний* досвід соціальної роботи;
- *нормативно-правову* діяльність (наприклад, Закон України «Про охорону дитинства» або Закон України «Про соціальне становлення та розвиток молоді в Україні» відносно Київського міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді).

Досвід діяльності вітчизняних організацій соціальної роботи²⁷ ще не сформував достатньо відповідей стосовно партнерства, співпраці, взаємодії, взаємозв'язків організації соціальної роботи з іншими організованими елементами її зовнішнього середовища. Відкритим залишається питання вибору (або прийняття) партнерів по соціальній роботі. Продовжується процес формування аргументів для відповіді на наступні запитання, а саме:

- *чи* всі державні організації та установи є партнерами для організацій соціальної роботи;
- *чи* обов'язково партнерам мати формально оформлені взаємні стосунки;
- *які* складові процесу переходу “конкурента” в “партнера”;
- *що* виступає показником успіху партнерської співпраці;
- *які* межі розвитку партнерської взаємодії? Чи доцільно визначати завдання розширення списку партнерських організацій як складового елемента стратегії організації соціальної роботи.

Тактичному менеджеру для примітки. Ще в 1987 році дослідник систем управління Хадсон (Hudson) сформував п'ять основних факторів, які сприяють розвитку співробітництва між організаціями, а саме (аналітичний інструмент):

1. Наявність схожих цінностей та культури.
2. Досягнення консенсусу з приводу сфери взаємодії (узгодженість з питання розподілу ролей та відповідальності).
3. Усвідомлення важливості створення мережі.
4. Наявність обміну (чи всі сторони виграють від спільної діяльності).
5. Відсутність альтернативних ресурсів.

²⁷ Див.: Безпалько О. Соціальна робота в громаді: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005; Шендеровський К. Профілактична соціальна робота: теорія і практика. Навчально-методичний посібник. – К.: Видавництво «Главник», 2007.

Взаємодія соціальної служби з іншою соціальною інституцією територіального комплексу для тактичного менеджменту є закономірним шляхом максимального використання об'єктивних можливостей, потреб у здійсненні соціальної роботи та має конкретизуватися за прийняттям (відповідно до реалістичних передумов) одного із варіантів, а саме (аналітичний інструмент):

1) *взаємодія* на основі прийняття та ствердження однакового розуміння мети (головного результату) соціальної роботи в конкретному місці, у визначений період середньо- або довгострокової діяльності, при максимально чіткому формуванні обов'язків кожної сторони, які співзвучні при паралельному розгляді. Взаємодія обов'язково визначається формальним, текстовим документом (угода) та підсилюється системою взаємних, рівнозначних форм аналізу, оцінки або моніторингу;

2) *співпраця* як варіант взаємодії при визначених обмеженнях, на основі прийняття та ствердження умов впровадження конкретних форм, видів, методів соціальної роботи. Співпраця обов'язково визначає тип та перелік обов'язків учасника і співучасника. При співпраці важливим є не стільки перелік обов'язків (які співзвучні при паралельному розгляді), скільки перелік умов, які потрібно створити, щоб було виконано (1) роль учасника, (2) роль співучасника, (3) проведено соціальну роботу за переліком видів, форм або методів роботи;

3) *об'єднання зусиль* як варіант взаємодії при визначених обмеженнях, на основі прийняття та ствердження умов використання ресурсів навколо однієї групи клієнтів або розв'язання групи типових соціальних ситуацій. Об'єднання зусиль *категорично* обмежується (визначається) переліком ресурсів та визначенням часу діяльності. При об'єднанні зусиль організації скеровують свої діяльності на основі чітких показників результативності та ефективності роботи. Об'єднання зусиль також залежить від однотипного розуміння потреб клієнтів або типовості втручання в соціальні ситуації;

4) як варіант взаємодії при визначених обмеженнях або при домінуванні потреби у формуванні досвіду об'єднання зусиль, затверджується *спільний план* або *угода про спрямований рух* (наміри) на збільшення, наприклад, умов щодо надання соціальних послуг на відповідній території. Такий варіант механізму має підстави для успішності *виключно* за умов коректного формування повноцінного спільного плану. В іншому випадку: гарна назва та ідея залишаються на рівні

декларації намірів. Спільний план або угода про спрямований рух мають бути відкриті для публічного аналізу та оцінки;

5) *формально оформлений експеримент* як варіант взаємодії при визначених обмеженнях щодо впровадження нової технології соціальної роботи або застосування нових прийомів, методів соціальної роботи. При цьому кожна із організацій визначають місце, час, імовірний спільний результат від застосування (та обов'язки щодо застосування) *нових для території* прийомів, методів, технологій роботи. Таким чином, важливим є не стільки результат впливу на соціальну проблему, скільки (від однакового розуміння соціальної проблеми) формування умов для подальшого втручання;

6) *комбінований механізм взаємодії* як варіант взаємодії при визначених обмеженнях, від довільного використання окремих елементів викладеного за пп. 1-5.

Важливо пам'ятати про те, що способи, варіанти – це аналітичні інструменти. *Сутність же аналізу полягає в ясності розуміння представниками організацій – учасниць взаємодії варіантів вибору.* Запровадження одного із наведених варіантів дозволить соціальній службі та будь-якому «іншому організованому елементу» розвивати партнерство та соціальну відповідальність за вирішення основних завдань мети соціальної роботи.

З одного боку (бік клієнта – споживача соціальної роботи), наявність партнерів, ступінь партнерської співпраці, якісні ознаки мети, предмету та результату партнерської взаємодії дозволяють отримати аргументи для уточнення важливих відповідей:

- служба розвивається чи знаходиться на рівні становлення;
- служба реалізує соціальну роботу чи проводить іншу діяльність (соціально-педагогічну, соціально-інформаційну тощо);
- організація має «свого клієнта» (споживача послуг) чи клієнт (споживач послуг) «невидимий»;
- служба має визначений деонтологічний вектор, стратегічну мету, чи в наявності є оперативні (навіть не тактичні!) цілі, ситуативні завдання.

З іншого боку (бік власне соціальних служб та інших організацій), взаємодія з різними іншими організованими елементами в зовнішньому середовищі дає можливість:

- вдосконалювати роль та можливості організації щодо втручання в соціальну проблему або явище;
- обмінюватися досвідом і фахівцями;

- надавати комплекс послуг, використовуючи можливості інших;
- обмінюватися методичними розробками, програмами, літературою;
- впроваджувати ефективні, інноваційні, модифіковані та актуалізовані види, форми соціальної роботи;
- навчати фахівців та волонтерів соціальної роботи;
- вишукувати та отримувати додаткове фінансування, інші ресурси;
- формувати комунікаційну мережу;
- залучати сторонніх фахівців, експертів для моніторингу діяльності, її зовнішньої оцінки як експертів тощо.

Звернемо увагу тактичного менеджменту на наслідки для конкретних організацій щодо взаємодії. *Чиста вигода* – не має бути єдиною турботою при організації спільної роботи з іншими організаціями. Часто надзвичайно важливими є *розподільчі ефекти* від спільного здійснення соціальної роботи. Можливо, розподільчі ефекти і можуть замінити соціальну послугу, особливо в період нестабільних умов для менеджменту. Однак підміна (чи декорування) розподільчих ефектів вигоди, варіантів вибору для населення, а цим і маніпулювання результатом соціальної роботи, обов’язково призведе до знецінення взаємодії та будь-якого предмету спільної діяльності.

Аналіз вигоди та витрат при взаємодії є просто раціональним методом прийняття рішень. Люди користуються ним щодня, і він старіший за писану історію. Проте наше природне розуміння витрат і вигоди іноді неадекватне, коли альтернативи складні або дані невизначені. Тоді ми відчуваємо потребу у формальних способах чіткого, систематичного й раціонального мислення. Ці способи і утворюють модель для проведення аналізу вигід і витрат. Вони охоплюють різноманітні методи, а саме:

- виявлення альтернатив взаємодії;
- визначення альтернатив у такий спосіб, який дає можливість для коректного порівняння;
- визначення умов, видів діяльності для коригування ситуацій, коли витрати і вигоди припадають на різні проміжки умовного часу взаємодії;
- спосіб представлення вигоди та витрат у форматі, яким можна керуватися при ухваленні рішення.

Тактичному менеджеру для тренувань перелік авторських етапів аналізу при виборі варіанту взаємодії, а саме:

1. Вивчіть потреби своєї служби, врахуйте обмеження і сформулюйте завдання та цілі взаємодії.
2. Визначте варіант взаємодії в такий спосіб, який дасть змогу монітору, аналітику порівняти його коректно з іншими варіантами.
3. Проаналізуйте можливі набуті ефекти та сформулюйте визначення можливих витрат та вигід.
4. Зведіть величини витрат та вигоди до відомих, прийнятих величин вимірювання.
5. Запустіть нову модель діяльності із введенням одних можливих величин витрат та вигоди так, ніби ці величини були визначеними.
6. Зробіть аналіз чутливості на зміни. Чи витрати будуть достатньо низькими, щоб виправдати зусилля?
Якщо так – дійте!

Визначення пріоритетів взаємодії є важливим етапом прогнозування для наповнення механізму взаємодії прагматичними орієнтирами щодо формування предмету, мети взаємодії та відповідно до потреб території в соціальній роботі. При цьому умовний «центральный рівень» організації соціальної роботи надає умовному «місцевому рівню» (через прийняті завдання) чималу кількість орієнтирів для визначення пріоритетності. Однак при розподілі ресурсів (від центру) під задекларовані завдання – пріоритети, така собі «ідеальна управлінська логіка» завжди пробуксовує та залишає за практико зорієнтованою організацією право на реалістичне, прагматичне обрання пріоритетів. В європейському контексті пріоритетність має такі визначення:

- залучення місцевих спільнот та сімей до соціальної роботи;
- проведення аутріч-роботи для залучення груп, що перебувають поза межами наявних, діючих програм;
- впровадження нових технологій з урахуванням того, що людям повинен бути доступний *широкий спектр послуг*;
- надання послуг у в'язницях та поза межами місць позбавлення волі;
- інтеграція між медичними та соціальними послугами;
- навчання спеціалістів, волонтерів, осіб, які приймають рішення на території з питань соціальної роботи.

Тактичному менеджеру для примітки. В американському (США) контексті пріоритетність має такі визначення:

- доступність до обстеження, консультацій та консультиування;
- виявлення представників груп ризику та встановлення контактів між ними і установами, які надають спеціалізовані послуги;
- проведення заходів щодо зменшення ризикової поведінки;
- проведення широкомасштабних заходів для зменшення рівня наркоманії, публічні інформаційні програми для підтримки рівня соціальних знань та усвідомлення того, як запобігти соціальним проблемам. Обов'язковість освітніх заходів для молоді. Освітня діяльність та діяльність, спрямована на зменшення ризику, включаючи програми на рівні особи, групи, громади;
- епідеміологічне та біхевіористичне обґрунтування задля забезпечення ефективності запобіжних заходів у соціальній роботі;
- необхідність превентивних програм у закритих, виховних та виправних установах;
- оцінка, моніторинг основних програмних дій на територіях та організація діяльності служб контролю за ефективністю соціальної роботи.

Визначення пріоритетів взаємодії з метою реалізації соціальної роботи тісно пов'язане з проблемою соціальних ресурсів території. Більшість органів місцевого самоврядування не володіє чіткою картиною щодо структури та особливостей соціальних ресурсів, їх кількісних характеристик, можливостей та технологій їх оптимального використання. *Яка принципова та реальна можливість оптимізації використання ресурсів місцевого самоврядування?* В загальному вигляді відповідь така: є принципові та реальні можливості щодо оптимізації використання соціальних ресурсів місцевого самоврядування. Аргументами для обґрунтування такої тези, висновку може бути²⁸:

- по-перше, залишається значна частина невикористаних, «резервних» соціальних ресурсів по кожному виду — напрямку: мотиваційному, інтелектуальному, інформаційному тощо;
- по-друге, у кожного органу місцевого самоврядування є можливості нарощувати окремі соціальні ресурси, до прикладу: інформаційного або соціально-психологічного ресурсів;
- по-третє, існує причинно-наслідковий зв'язок між раціональним, коректним використанням соціальних ресурсів та

²⁸ Григорьев С.И., Иванов В.Н., Никредин Г.Д., Патрушев В.И. Социальные технологии: учебно-методическое пособие. Барнаул: Из-во АРНЦ СО РАО, 1999.

процесом забезпечення ефективності діяльності місцевого самоврядування;

- по-четверте, очевидною є постійна необхідність у розвитку місцевого самоврядування. Крім того, існує успішний вітчизняний та зарубіжний досвід пізнання, активізації, використання, примноження соціальних ресурсів місцевого самоврядування.

Таким чином, проблема використання соціальних ресурсів території не в тому, що цих ресурсів мало, або їх не можна пізнати, поновити, наростити. Навпаки, цих ресурсів багато, і їх можна поновити. *Проблема в іншому: в забезпеченні умов для використання соціальних ресурсів, для вибору оптимальних варіантів їх використання (до порівняння: проблема не у відсутності пріоритетів взаємодії, а у відсутності умов оптимального вибору пріоритетів).* При цьому «забезпечення умов» передбачає:

- знання соціальних ресурсів, їх структури, динаміки, конкретних видів;

- розуміння механізму причинно-наслідкових зв'язків між тими чи іншими ресурсами та їх використанням, з одного боку, та соціальною активністю населення, її розвитком, з іншого боку;

- наявність відповідної мотивації до ефективного використання ресурсів у тих, хто приймає рішення або відповідає за реалізацію соціальної діяльності;

- розуміння механізмів (процедур, прийомів) оптимального використання ресурсів, практичне володіння цими механізмами.

Тактичному менеджеру для примітки. В основі оптимізації використання соціальних ресурсів, та, відповідно, оптимізації визначення пріоритетів взаємодії, лежать принципи:

- багаторівневого аналізу;
- цілеспрямованості;
- комплексності та узгодженості;
- балансу цільових, профільних організацій;
- руху пізнання, проектування та реалізації від базового до загального (до прикладу: спочатку населення бере участь у формуванні, потім у вирішенні проблеми).

При цьому методика проектування та аналізу передбачає два рівні визначення інформації, а саме:

- вертикальний рівень:

Рівень прийняття рішення для всіх.

Рівень надання інформації для всіх.

Рівень формування механізму співпраці та партнерської взаємодії з громадськістю.

Рівень найбільш імовірних умов ефективної соціальної роботи при взаємодії.

Рівень використання ресурсів самодопомоги та взаємодопомоги.

- горизонтальний рівень:

Наявність прямих функцій щодо соціальної роботи: є, немає, щось інше.

Наявність публічних намірів щодо соціальної роботи: є, немає, щось інше.

Очевидна нейтральна позиція щодо соціальної роботи: є, немає, щось інше.

Наявний потенціал щодо співпраці: є, немає, щось інше.

Загальна негативна позиція щодо соціальної роботи: є, немає, щось інше.

Цільова взаємодія з організованими елементами в зовнішньому середовищі соціальної служби для максимального використання об'єктивних можливостей у реалізації мети, завдань соціальної роботи потребує врахування основних причин, що призводять до невдач при скеруванні, а саме (авторський аналітичний інструмент):

1. Не були обговорені умови задоволення потреб користувачів продукту взаємодії.

2. Предмет взаємодії немає високого пріоритету.

3. Розрахунок щодо взаємодії був занадто оптимістичним.

4. Недостатнє фокусування уваги на предметі взаємодії.

5. Невдалий вибір організаційної структури взаємодії.

6. Неадекватне планування потреб і ресурсів при здійсненні взаємодії.

7. Відсутність підтримки з боку вищого керівництва (для організацій взаємодії) та органів влади.

8. Не був розроблений (в т.ч. погоджений) план комунікації при взаємодії або умови координації лідерів організацій взаємодії.

9. Було втрачено орієнтацію на головну мету соціальної роботи.

10. Занадто мало повноважень в руках лідерів – менеджерів організацій – учасників взаємодії.

11. Внутрішні конфлікти в командах організацій – учасників взаємодії.

12. Слабкий контроль за процесами та процедурами взаємодії.

13. Недостатньо визначена, опрацьована документація (для обліку, аналізу та оцінки) взаємодії.

14. Не відбуваються процеси скерування змінами при взаємодії.

Тактичний менеджер, як «завгосп», має дбати про атрибути соціальної служби. Для кожної організації соціальної роботи характерні, так звані, об'єднуючі «атрибути», які потребують особливої перестороги від безпосереднього перетворення їх у сутнісні фактори життєдіяльності організації. Атрибути пов'язані з принципами, функціями, процесами менеджменту. Це і своєрідні коди на межі «внутрішнього» та «зовнішнього» середовища служби, яким властиві здатності чітко, коректно, лаконічно називати (але не прояснювати) характеристики бажаного сприйняття конкретною службою (від клієнта – до керівника органу влади; від спеціаліста соціальної роботи – до працівника засобу масової інформації). До таких атрибутів ми зараховуємо:

- логотип служби;
- бланк офіційного листа;
- перелік цінностей та етичних правил соціальної роботи в службі, який обов'язково представлений в приміщенні або на рекламних матеріалах;
- перелік прав клієнтів в службі, який також обов'язково представлений в приміщенні або на рекламних матеріалах;
- опис (взірці) досвіду соціальної роботи;
- приклади відгуків про успіхи соціальної роботи (за типом «було – стало»);
- прес-добірка;
- візитівки;
- web – сторінка та електронна адреса;
- символічні узагальнення, своєрідні атрибути стимулювання публічного сприйняття цільності та неповторності організації (щось на взірець «бюрократичної гармонії»), в тому числі: написи (вивіски), інформаційні кутки в приміщеннях організації; матеріал для вільного використання клієнтами, відвідувачами).

Отже, для тактичного менеджменту більше значення завжди має не єдиний супер успіх, а стабільні досягнення протягом тривалого часу.

Цікаво для роздумів зауважив Фредмунд Малік: «Головним питанням повинно бути не «Хто повинен нами управляти... найсильніший? найкращий? наймогутніший?, а питання «Як можемо ми організувати нашу інституцію, щоб навіть поганий і некомпетентний керівник не зміг нанести їй надто багато шкоди?»...

Восьма глава. Мотивація, психологічний контракт, етична система в тактичному менеджменті та «темні (проблемні)» сторони соціальної служби, або Як надихати дії працівників

За час багаторічних досліджень, у нас склалося враження, що менеджери соціальних служб схожі на «фігурки вирізані із дерева» на носовій частині старовинного вітрильника. Вони, безумовно, попереду і служби, і персоналу...але надихають не більше, ніж надихає до поезії звичайна табуретка на кухні... Це не про вас, наш читачу?

Відповідь від загального та найважливішого.

Поширений міф: соціальних працівників не потрібно мотивувати, бо етична система є головною передумовою і правильності, і зацікавленості в соціальній роботі.

Мотивувати дії працівників соціальних служб потрібно. Інша справа, що в соціальних працівників через вивчення етичної складової має бути сформованим деонтологічний стрижень, який активно та безпосередньо сприяє правильності, зацікавленості у здійсненні процесів соціальної роботи.

Ніхто не заперечуватиме, що соціальні працівники або фахівці з соціальної роботи, або працюючі люди є найважливішим чинником для будь-якої соціальної служби. Тому необхідно людей заохочувати, а правильно сказати, заохочувати дії індивідуумів, бо кожна людина не схожа на інших. Це завдання тактичного менеджменту, яке ще називають «*management development*», у фаховій літературі визначається як *спеціальне* завдання. Воно спрямоване на розвиток працівників, на підготовку нових відповідальних завдань та дотримання високих стандартів соціальної роботи. За останні десятиріччя теорію менеджменту опанувала теорія мотивації («*management by motivation*»), яка спрямована на те, щоб за допомогою різноманітних стимулів спонукати співробітників до якомога більшої віддачі для виконання завдань, наприклад, соціальної служби.

Коли мова заходить про мотивацію, складається враження, що всі відомі нам менеджери-керівники соціальних служб «чітко» вишикувались до трьох груп: до *першої* (найчисленніша) входять ті, які в «мотивації» вбачають потужний ресурс скерування в соціальній службі та, одночасно, невпевнені, що вміють «мотивувати»; представники *другої* (протилежність першій) розглядають мотивацію як інструмент менеджменту, що складається з компоненту «похвала» та компоненту «догана»; *третья* – це керівники, які в мотивації перш за все цінують роль елементів етичного підходу в соціальній роботі. Можливо, в *ідеалі мотивація в менеджменті соціальної служби* є синтезом сильних

сторін всіх трьох зазначених груп вітчизняних керівників, а саме: це потужний ресурс скерування діями соціальних працівників, коли керівник добирає із існуючих видів мотивації ті, що найбільше придатні для умов роботи конкретної соціальної служби та враховує при виборі потребу у встановленні відповідності етичним правилам (ані їх «абсолютизації», ані їх «недооцінки»).

І працювали вони довго та щасливо!... Взагалі, питання «щастя» не відноситься до питань а ні тактичного, а ні стратегічного менеджменту, бо соціальна служба – це не «циркова арена» та «не казковий будинок», де всім має бути і весело, і добре. Поняття щастя достатньо суб'єктивне, бо дуже залежить від очікувань. Тому керівнику соціальної служби потрібно зробити три речі: по-перше, зрозуміти, що мотивує людину, «якою мовою» з нею потрібно взаємодіяти, що для співробітника є важливим у житті; по-друге, визначити, *«що таке щастя для всіх працівників служби»*; по-третє, переконатися, що в соціальній службі тільки ті співробітники, чия уява про щастя збігається з тим, що може соціальна служба як організація. І потрібно пам'ятати, що *перемоги здатні зробити всіх співробітників щасливими. Ніхто не любить працювати в організаціях невдах!* Перемога не обов'язково має бути «фешенебельною» чи «великою»; перемога будь-яка, але, в першу чергу, над посередністю та байдужістю. Ніколи співробітник служби не буде щасливим, якщо його керівник посередня, обмежена людина. Але найкраще і правильніше сказав соціолог Честер Бернард: *«...дай співробітникам можливість досягти результату, і більшість з них (не всі) буде задоволена».*

Пам'ятайте, щастя (задоволення) – це не емоції, це менеджерські рішення! Привести «верблюда до джерела» можливо, але примусити його «пити воду» – мало імовірно. Ось в чому, на нашу думку, істинний зміст вислову «кожна людина кує своє щастя». Формулюйте правильні запитання, щоб не скотитись до рівня пліток! Будьте носієм філософії лідерства, створюйте позитивний настрій, впевненість, поважайте кожного працівника служби без винятку.

Жодна розумна людина не буде сперечатися з тим, що працівник повинен отримувати задоволення від своєї роботи. Проблемний вигляд має ситуація, коли співробітники *висувають вимогу* отримання радості від роботи – а соціальна служба чи її керівництво *майже зобов'язані* піклуватись про їхнє задоволення. Завжди дратує, коли у футболі після чергової поразки команди її тренер *виправдовується* тим, що «не зміг знайти мотивацію для своїх гравців, щоб ті показали кращий результат». Гра у футбол є роботою цих молодих людей, за яку вони отримують досить великі гроші (що і не снились працівникам соціальної служби), за які *можна і потрібно* вимагати від футболістів віддачі без додаткової «мотивації» з боку тренера!

В соціальній службі досить часто доводиться виконувати нудну, рутинну або неприємну роботу. *Багато чого повинно виконуватись лише через нормальне почуття обов'язку, а не тому, що це приносить задоволення.* Очікування, що медсестра або соціальний працівник, які працюють в онкологічному відділенні лікарні чи доглядають за хворим на СНІД, отримуватимуть «радість» від своєї роботи, межує з цинізмом. Наприклад, автор певний час працював в дитячому будинку для дітей-сиріт з обмеженими можливостями. Відчуття щастя в цій роботі – досить рідкісна справа. Але коли бачиш, що твоя робота дає нехай невеликий позитивний результат, то вже це приносить радість і дає привід для гордості за свою справу. Тому *нам більш приємно, коли причина й наслідок взаємопов'язані: коли робота дає правильний гарний результат, то від цього відчуваєш радість.* Саме так, а не навпаки!

Відомі нам топ-менеджери стверджують, що 80% свого робочого часу вони повинні займатись неприємними справами, а радість і захоплення від своєї праці вони отримують лише протягом тих 20% часу, на які припадає успіх їх планів та проектів. Один із дослідників менеджменту якось сказав, що з людьми, які від свого професійного життя хочуть отримувати лише насолоду, навряд чи можна зробити високоякісний продукт. Американські соціологи Левін та Векмен сформулювали непоганий рецепт: «Make quality things happen and have fun» (спочатку якісна праця, а потім задоволення). Наскільки ми правильно розуміємо, то явно перебільшена теорія мотивації вже поступається місцем більш наближеному до реальності усвідомленню, що обов'язок менеджера – розробляти спрямовані на досягнення конкретного результату ідеї та втілювати їх у життя...

Однак...

Всім необхідна повага.

Всім необхідно хоча б трохи уваги.

Всім необхідно трохи часу для себе, любого.

Міні-практикум (аналітичний інструмент) для тактичного менеджера: повага до будь-кого із співробітників.

1) Звертайтеся до соціальних працівників у ввічливій відкритій формі, на «Ви», по імені та по батькові. Використовуйте теплий тон розмови.

2) Надавайте співробітникам можливість висловитись та поділитись своїми роздумами.

3) Не перебивайте підлеглих під час розмови з ними. Не допускайте «ноток» грубого, саркастичного тону.

4) Перед тим, як висловити свою думку, надайте можливість висловити бачення ситуації підлеглому.

Основним предметом діалогу мають бути дії працівника або клієнта, факти, а не плітки.

5) Ніколи не сваріть підлеглого при всіх! І особливо при клієнтах та відвідувачах служби – не дозволяйте ніяких зауважень або оцінок в бій дій співробітника.

6) Зауваження співробітнику продумайте заздалегідь. Друга частина зауваження має вміщувати позитив (навіть невеликий) дій підлеглого або створювати ефект близького позитивного результату.

7) Враховуйте думки та пропозиції підлеглих. Акцентуйте на цьому увагу.

8) Не критикуйте ідеї працівника. Для служби та менеджменту важливими є дії! Серед змісту ідей та пропозицій виділяйте позитивне, підкреслюйте це.

9) Завжди хваліть співробітників за якісну роботу та проміжні успіхи. Хваліть за прагнення до навчання та розвитку.

10) Ставтеся до всіх рівно, нікого не виділяйте та не ігноруйте. До спільних нарад завчасно готуйте звернення до кожного зокрема.

11) На завершення спільного зібрання, надайте можливість кожному виступити, і не обов'язково з питань порядку денного.

12) Перед вищим керівництвом завжди захищайте підлеглих та ніколи не перекладайте провину на працівника. Проблемні питання з працівником вирішуйте без присутності вищого керівництва, в індивідуальному форматі.

13) Перед клієнтами хваліть працівника за дії та результати роботи. Захищайте співробітника при клієнті. Надайте можливість і клієнту, і співробітнику послідовно висловити своє бачення. Виконуйте в подібних ситуаціях роль третейського судді, а не прокурора чи адвоката.

14) Лобіюйте інтереси клієнта не самотійно, а за участю співробітника.

15) При відвідуванні служби гостями, партнерами, представниками органів влади, працівниками ЗМК, розпочинайте розмову з позитивних характеристик дій працівника, не перебивайте відповіді працівника, не уточнюйте його думок. Створіть умови для дискусії співучасників, наприклад, вирішення соціальних проблем в регіоні.

Те, яке *значення відіграє* мотивація в тактичному менеджменті, ми вказали в розділі про ключові контрольні точки менеджменту. Таким чином вся розмова, все наше навчання щодо мотивації відбуватимуться в сфері «зацікавленості», але незаради зацікавленості, а у взаємодії з «правильністю». Нагадаємо, що тактичний менеджер, тобто той керівник соціальної служби, який сформував та вдосконалює свою індивідуальну методику

менеджменту соціальної служби, скеровує та мотивує не людей, а їхні дії. У нашого менеджера не має пагубної установки щодо скерування та мотивації людей, наш менеджер не психіатр та позбавлений традиційних у менеджменті «тарганів в голові» (таргани в менеджменті – це неправильні уявлення, некоректні фокуси та небезпечні погляди тощо).

Правильний тактичний менеджер мотивацію починає з формування відповіді на просте запитання «Чому люди працюють в цій соціальній службі?». В принципі, це навіть не запитання, а завдання, і для новопризначеного, і для досвідченого керівника соціальної служби». Отримати відповідь на це запитання – це ніби зрозуміти всіх працівників та кожного зокрема; це ніби *ідеал*, який є, і до якого в менеджменті *варто прагнути*.

Отже, чому люди працюють в цій соціальній службі?

Тому що прагнуть жити та вміють і хочуть боротися за нормальне життя інших.

Тому що люблять роботу, себе, свою сім'ю, інших людей, таких різних, але рівних.

Тому що постійно вчаться, сприймаючи життя зі змінами такими, які вони є.

Тому що прагнуть залишити після себе спадщину людяності.

Ви не очікували такої відповіді?

Але так розмірковує більшість соціальних працівників (68%) у вітчизняних соціальних службах.

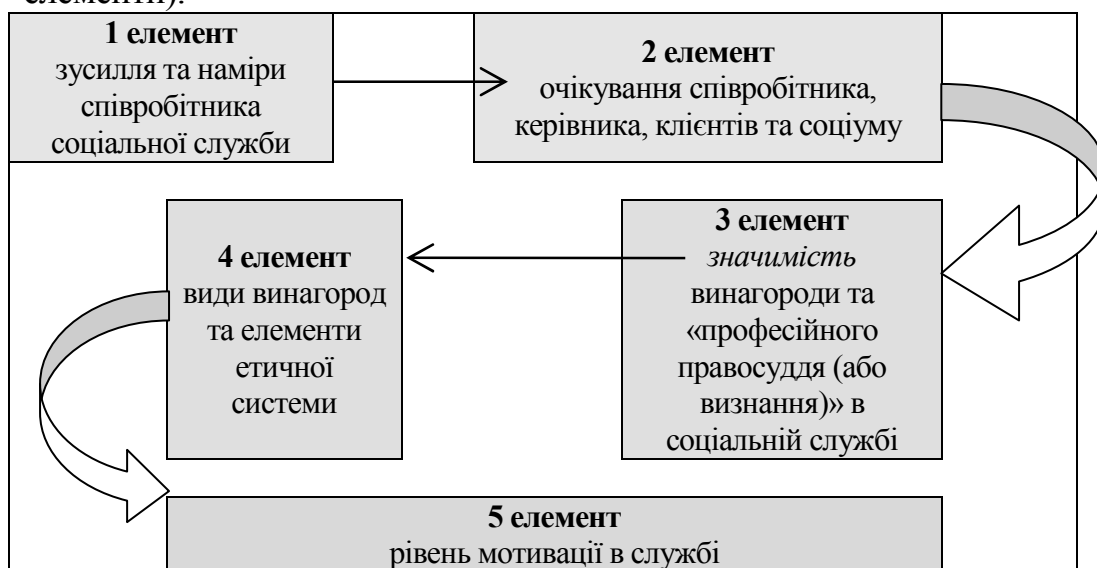
Однак все це *не просто істини*, це складові сповіді, які насправді не є відповідями, а є передумовами постійного внутрішнього діалогу більшості соціальних працівників, наприклад (аналітичний інструмент):

ЖИТИ	прагнуть <u>жити</u> та вміють і хочуть боротися за <i>нормальне</i> життя інших	Для чого варто жити? Чого не вистачає в житті?
ЛЮБИТИ	<u>люблять</u> роботу, себе, свою сім'ю, інших людей, таких різних, але рівних	Як потрібно висловлювати любов? Як почуватись в любові? Як зберегти любов?
ВЧИТИ	постійно <u>вчаться</u> , сприймаючи життя зі змінами такими, які вони є	Де знаходити відповіді на запитання? Чому потрібно навчитись, а чого варто позбутися?
ЗАЛИШИТИ спадщину	прагнуть <u>залишити після себе спадщину людяності</u> .	Якою є моя роль, місце та сила в теперішньому та майбутньому? Що будуть пам'ятати про мене?

Далі, тактичний менеджер соціальної служби формулює розуміння про *три складові інструментарію мотивації*, а саме:

- по-перше, щодо загального процесу мотивації в конкретній соціальній службі;
- по-друге, щодо мотивації та «психологічного контракту», який завжди формується при прийнятті на роботу та паралельно до формального рішення про прийняття на роботу;
- по-третє, щодо негативної та позитивної мотивації.

Не існує універсальних теорій мотивації. Однак, *загальний процес мотивації в соціальній службі* можна представити ланцюгом складних, послідовних та взаємопов'язаних між собою п'яти елементів: (1 елемент) зусилля та наміри співробітника соціальної служби; (2 елемент) очікування співробітника, керівника, клієнтів та соціуму; (3 елемент) значимість винагороди та «професійного правосуддя» в соціальній службі; (4 елемент) види винагород та елементи етичної системи в службі; (5 елемент) рівень мотивації в службі (див. аналітичний інструмент 16). Конкретизація загального процесу відбувається в межах зазначених елементів та не терпить спрощення, що частіше за все і відбувається в діючих соціальних службах (наприклад, 1 або 2 і 5 елементи).



Аналітичний інструмент 16. Профіль загального процесу мотивації в соціальній службі.

Отже, тактичний менеджер конкретизує процес мотивації в соціальній службі відповідно до загального, не допускає спрощень та порушення послідовності взаємопов'язаних між собою елементів.

Мотивація і «психологічний контракт». При прийомі на роботу в соціальну службу, крім формалізованої процедури (наприклад, прийняття на роботу державного службовця в соціальні служби державної форми власності) укладання трудового договору, завжди має відбуватись процедура формування «психологічного контракту». *Психологічний контракт* – це не тільки визначення сподівань щодо нового працівника з боку всіх працівників служби, але й визначення того, що очікує сам для себе працівник від нової діяльності. Звернемо увагу на типові «складові психологічного контракту» (аналітичний інструмент):

<i>Що очікує працівник і соціальна служба готова віддати</i>	<i>Що співробітник готовий віддати та служба потребує отримати</i>
Заробітна плата Професійний розвиток Визнання Безпека Сприятливі умови для роботи Справедливість в оцінці результатів роботи Значимість діяльності для соціуму та громади	Чесна праця Лояльність Ініціативність Дисциплінованість Гнучкість Ефективність в роботі Готовність до навчання та розвитку

Правильні запитання (авторський алгоритм) тактичного менеджера в умовах «психологічного контракту»:

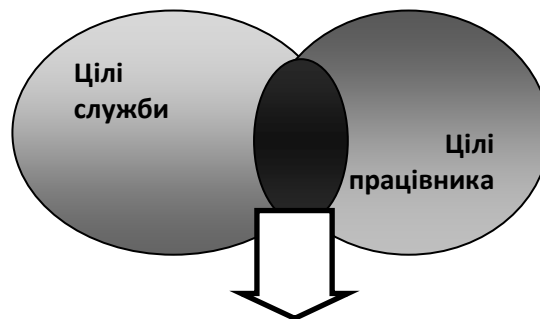
- що співробітники очікують від соціальної служби;
- чи в змозі менеджер, служба задовольнити ці очікування;
- чи здатні працівники задовольнити очікування менеджера, служби в цілому;
- які невідповідності між очікуваннями співробітника та можливостями служби;
- як подолати ці не відповідності, *хто* та *що* має зробити.

Мотивація в умовах «психологічного контракту» вимагає від тактичного менеджера виконання наступних дій:

- відкрито та чесно роз'ясніть новим співробітникам бачення місії та цілей (основних результатів) діяльності служби;
- стимулюйте співробітників розробляти та проголошувати цілі та завдання роботи на новому місці;
- підкажіть новим співробітникам, *як* ефективність їхньої роботи вплине на головні результати діяльності служби в цілому;
- проілюструйте співробітникам значимість їхньої роботи та вплив її ефективності на діяльність служби, рівень задоволеності клієнтів;
- від початку роботи на новій посаді, допоможіть співробітнику розпочати навчання, використовувати можливості консультування та супервізії;
- сформулюйте комплексний процес адаптації нового працівника в службі (щонайменше три місяці) та в цей період застосуйте засоби оцінки, контролю, заохочення;
- продемонструйте співробітнику те, що ви зацікавлені у його безпечній роботі та піклуетесь про його благополучний настрій на робочому місці;
- обмінюйтесь з співробітником будь-якою інформацією по суті його посадової інструкції;
- завершіть процес адаптації та закріплення «психологічного контракту» на загальних зборах служби,

надайте висловитись і працівнику, і іншим співробітникам. Закрийте справу адаптації та зберігайте її щонайменше два роки.

Мотивація в умовах становлення та формування «психологічного контракту» дійсно збігає з періодом адаптації працівника на новому місці або випробувальним терміном, як-то визначено в законодавстві України. Зазначені дії тактичного менеджера призведуть до двох важливих результатів: по-перше, менеджер навчиться мотивувати дії конкретного працівника та сформує переконання щодо їх ефективності або результативності; по-друге, новий співробітник служби стане мотивованим, відчує свою значимість та прийме можливості щодо власного навчання, розвитку. Збіг цілей соціальної служби з цілями співробітників – один із ключових факторів, що впливає на мотивацію (див. аналітичний інструмент 17).



Що більше перекриваються ці дві сфери – то більша мотивація та результативність праці

Аналітичний інструмент 17. Профіль збігу цілей служби та працівника.

Негативна та позитивна мотивація. Тактичний менеджер має усвідомлювати, що стимулює і позитивна, і негативна мотивації. Інша справа, що вибір пріоритету власне засобів стимулювання завжди покладається на керівника. Керівник – менеджер соціальної служби зважає на важливе: «швидкість» реакції щодо ситуації; рівень лояльності співробітника; виконавські якості та ініціативність працівника; внутрішній менеджерський голос: «...для того, щоб...» та інше.

До прийомів позитивної мотивації ми зараховуємо, наприклад (авторський інструмент):

- покращення умов праці працівника;
- делегування повноважень;
- похвала (молодець...за *те і те*). Наприклад: «Світлано, я сьогодні спостерігав, як Ви працюєте зі зверненнями клієнтів. Це чудово! Я радий, що Ви не забули про те, про що ми з Вами домовлялись два тижні тому. Молодчина! Мені дуже подобається як Ви працювали. Продовжуйте, будь ласка, так і надалі!»;

- підвищити в званні (віртуально, а не формально: головний соціальний працівник зміни або «майстер соціальної роботи» тощо);

- закриття справи клієнта з позитивним результатом – особлива подяка перед всіма працівниками;

- подяка та премія за підсумками виконання проекту або короткострокової програми, цільового плану або спеціального завдання;

- сформулювати перспективу росту та затвердити індивідуальний план співробітника як «резерву кадрів»;

- грамота або лист подяки з адресацією за місцем проживання родини (або навчання для волонтера);

- розмістити фото на дошці пошани;

- доручити провести заняття для інших працівників;

- випустити буклет з досвіду роботи;

- допомогти описати досвід роботи та надати можливості для проголошення його перед гостями, партнерами служби або у виданнях;

- направити на стажування до іншої служби;

- подяка із занесенням в трудову книжку;

- нагородити символічним знаком «людських симпатій»;

- доручити зачитати обітницю разом з новопризначеним працівником або волонтером соціальної служби;

- відпустка в найкращий або зручний для працівника час;

- відгул або додатковий день відпочинку;

- розмова «по душах» (з відповідною церемонією);

- допомога у вирішенні питань особистого або сімейного життя працівника.

До прийомів негативної мотивації ми обов'язково відносимо (авторський інструмент):

- попередження щодо депреміювання;

- попередження щодо негативної оцінки при атестації;

- зняття з дошки пошани;

- догана;

- виховання перед всіма працівниками;

- зауваження в наказі;

- робота над помилками;

- демонстрація наслідків помилок перед іншими працівниками;

- позбавлення права на прийняття якихось самостійних рішень (або тимчасове позбавлення делегування повноважень);

- позачергова атестація або оцінка;

- відмова в направленні на навчання за межами служби.

Матеріальна мотивація безумовно зводиться до рівня заробітної плати, премій та відповідних надбавок. Однак тактичному менеджеру не варто повністю передоручати фінансову мотивацію, наприклад, бухгалтеру або фінансовому менеджеру. Справа в тому, що керівники соціальних служб, особливо в державному секторі, взагалі не розуміють або не хочуть зрозуміти матеріальну мотивацію не як статичну величину, а як інструмент впливу на дії працівника (до виміру приймаємо кожну гривню, а не тільки «суттєві суми»). В цілому «справедливих зарплатних схем» в соціальних службах не буває. І це надає менеджеру додаткові права та обов'язки щодо визначення компетенції, відповідальності, режиму роботи тощо. Менеджер має розуміти, що є «діюча» і «недіюча» матеріальна мотивація, відповідно, його турбота «номер один» - розвивати *діючий ефект від заробітної плати*, не усуватися від цього питання з посиленням, наприклад, на рішення вищестоящего керівництва. Позиція менеджера соціальної служби щодо матеріальної мотивації – це відображення в наявній сітці заробітної плати основних результатів роботи, з відповідною якістю, у визначений час, в повному кількісному об'ємі. А зазначене – справа тактики! Бо той менеджер соціальної служби, який згадує про матеріальну мотивацію тільки раз в рік (при перезатвердженні фонду оплати праці), той менеджер позбавляє себе відповідної частки «сили» на контрольному полі соціальної служби. А працівники самі завжди видають менеджеру «сигнали» (або симптоми) проблемного в сфері матеріальної мотивації, до прикладу (аналітичний інструмент):

- працівники вісім раз на день влаштовують чайну або кофейну перерву: лінуються...;
- працівники виконують потрібну, але просту роботу, що психологічно більш приємно в той час, коли потрібно виконувати важливу роботу: збій дає добровільність...;
- працівники зловживають кваліфікацією, влаштовують прибирання території тощо: симптом професійної хвороби «це не є можливим»...;
- неадекватне ставлення до клієнта: від необмеженої любові – до бюрократичної байдужості.

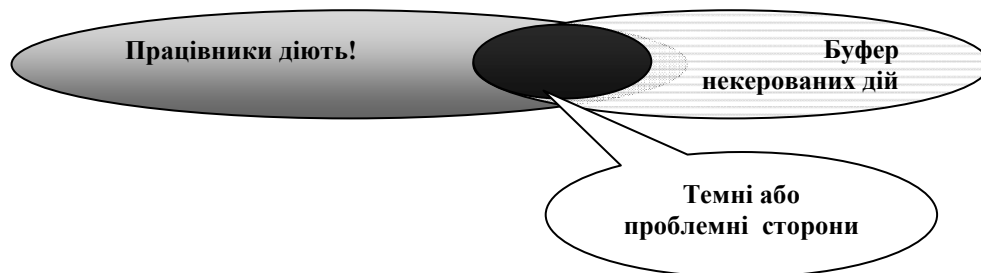
З позицій інших рекомендацій ми проголошуємо тактичному менеджеру кілька «реальних речей» щодо мотивації, а саме (авторський алгоритм):

- по-перше, мотивація завжди починається там, де закінчується управлінська технологія, визначеність щодо діяльності або катастрофічно не вистачає грошей чи інших ресурсів;
- по-друге, мотивація є виключно *тактичним інструментом менеджменту в соціальній службі* (індивідуальна

методика, а не гра в мотиваційні ігри (загравання). Коли підлеглому невідомо, чому *цю* роботу має виконати *цей* працівник, і виконати *добре*, настає час для особистої мотивації;

- по-третє, мотивація – це як формування натхненного бачення та визначеності для кожного працівника. А «бачення» та «визначеність» бувають двох видів: морального та матеріального;

- по-четверте, якщо уявити собі дві сфери, які обов'язково присутні в службі, але різної величини, «працівники діють» та «баласт некерованих дій», то потрібно зауважити, що названі дві сфери в перетині породжують ще одну «темну (проблемну) кімнату» соціальної служби (див. аналітичний інструмент 18). Щоб запобігти або подолати проблемне («темне» або «токсичне») часто мотивація перебуває у сфері навчання. Це нормально, але зовсім не ідеально, бо «темна кімната» або «темні сторони в організації» здатні провокувати в менеджменті єдину вимогу: за будь-що вигнати працівника.



Аналітичний інструмент 18. Профіль співвідношення керованих та некерованих дій в службі.

- по-п'яте, не потрібно бути «максимально добрим», такого менеджера весь час будуть перевіряти на міцність та дрібницями. Тоді в службі станеться те, що нагадує «дитячий садочок»: «Я був добрим...і мені це вилазить боком. Я був гуманним та всіх *кликав* ... *тягнув* у «світле майбутнє. Не повірили! Я образився та пішов...». На нашу думку, найефективніше мотиваційне скерування відбувається на контрастах. Крім того, ми переконані в тому, що «слабких» працівників не потрібно спокушати «світлим майбутнім»;

- по-шосте, тільки *добром* скеровувати дії людей не потрібно. Працівники опиняться в ситуації, коли «менеджерське добреньке» будуть сприймати в будь-якому випадку, свідомо та несвідомо, та обов'язково почнуть недопрацьовувати, знижувати планку результативності. Інша справа, якщо «менеджерське добреньке» працівники будуть отримувати від людини, про яку вони точно знають або бачили або випробували на собі...,що він (вона) можуть жорстко «вкусити» або вимагати... спитати. Тоді «менеджерське добреньке» працівники будуть цінувати;

- по-сьоме, ми прагнемо щиро порадити тактичному менеджеру соціальної служби не створювати собі ілюзій та керуватись базовим визначенням основних типів працівників, а саме: 10-15% - *це потенційні будівничі*, які здатні підтримувати довгострокову мотивацію. Таких працівників потрібно стимулювати до кар'єрного росту та з них формувати резерв для менеджменту; 10-15% - *це працелюби*, які, як комахи, будуть працювати за будь-яких умов. З них погані тактичні менеджери, тому що вони ніколи не формують чіткої відповіді щодо визначеності (завжди розмито, не конкретно). Однак вони віддані «правильності» і створюють з максимальними зусиллями «правильний продукт служби»; 5-10% - *ліниві*; вони так влаштовані, що стан «неправильного» та «поганого» ніби і не існує в природі; 60-70% - працівники, які відкриті та *здатні своїм потенціалом підтримувати короткострокову мотивацію*. Останніх, а їх більшість, ще називають «вагончиками», які здатні рухатись за «менеджером – паровозом».

Отже, для тактичного менеджера потрібно сформувати висновок про те, що скеровування має бути ситуативне і вивірене, але не під людей, а під ситуації в службі. Крім того, потрібно сприймати людей як різних, а не однорідних чи однотипних. І останнє: в мотивації тактичний менеджер працює не з «колами від каменю, який кинули у воду», а з джерелом проблеми!

І все ж, як зробити так, щоб працівники зрозуміли та були «зацікавлені» з «першого разу»? Це можливо. Але алгоритм потребує великих тренувань, щоб не бути вимощеним тільки «правильними кроками», щоб не позбавити мотиваційної складової і цього аналітичного інструменту скерування. Робимо перший крок: якщо не сподобалася якась дія працівника – попередь його. Робимо другий крок: працівник знову зробив щось «неправильно» - попередь його та наголоси на тому, що наступного разу зробиш «боляче». Робимо третій крок: ...робимо «боляче». Після 3-5 покрокових циклів більшість працівників будуть намагатись розуміти менеджера з «першого разу».

Інша справа, коли ситуація в службі є кризовою. «Антикризова мотивація» в соціальній службі потребує принципово іншого алгоритму дії тактичного менеджера. По-перше, потрібно підготувати працівників (всіх, в тому числі і технічних) до змін; на особистому прикладі продемонструвати «правильну та зацікавлену» модель нової поведінки. По-друге, менеджер має докласти особливих зусиль, щоб переконати співробітників піти на «подвиги», які не пов'язані з

особистісними вигодами; не встигне або не зможе – працівники «опустять руки». По-третє, кризовий стан – це майже завжди показник того, що служба та її працівники працювали не найкращим чином; потрібне навчання на помилках; потрібно моделювати взаємодію в новій проектній успішній роботі. По-четверте, час «звужується»; цілі та завдання мають бути точнішими та конкретнішими, з параметрами виконання завдань та з винагородою за результат. По-п'яте, головний об'єднуючий фактор – якість послуг, інші фактори – самопочуття працівників та своєчасна виплата заробітної плати. По-шосте, для менеджера наступив період максимально «правильних запитань», до прикладу: що працівнику потрібно знати, а не як працівник планує розвиватись; яку ділянку роботи працівник не вміє виконувати, а яку не знає; які серед своїх обов'язків працівник змінить на інші, а не «готовність до змін».

Серед численних спостережень та головних думок щодо *мотивації в тактичному менеджменті соціальної служби* не можна не вказати на інші міфи мотивації (аналітичний інструмент). Поширено ми чуємо від менеджерів: *«Ставлюсь до всіх однаково»*. І це не просто вислів – це бомба під менеджером, бо ставлення має бути однаковим не до працівників, а до ситуацій в службі. Або інше: *«Працівників потрібно тримати в напрузі, щоб не розслаблялись»*. Абсолютно вірно. Вони не розслабляться. Вони будуть думати, що їх в будь-який момент або звільнять, або зменшать матеріальну мотивацію, та почнуть просто пліткувати: про те, який менеджер деспот та самодур... працівники розпочнуть шукати запасні шляхи, відповідно, направляти енергію поза робочий процесом. Працівники «розслабляться» на велику радість подібного менеджера та тільки після звільнення з служби. Ще один приклад міфічної мотивації: *«Співробітник повинен працювати, а керівник – думати»*. відзначимо, що подібну «інтелектуальну гегемонію» працівники спостерігають дуже пристрасно та реагують надзвичайно жорстко: вони перестають думати, а потім і думати елементарно, з вимогами до менеджера пояснювати їм все – до останньої дрібнички. Такий менеджер стає заручником своєї ж «гри в розумника», без найменшого шансу вирватись або з мінімальним шансом змінити ситуацію. І безумовно, головний міф мотивації: *«Начальник завжди знає краще»*. Скажімо без іронії: подібні твердження не тільки міфічні, але й «принципово неправильні». *Правильно*: «Начальник – це той (та), хто приймає остаточне рішення, оскільки за таких умов – він (вона) за це рішення відповідає».

Практика тактичного менеджменту щодо мотивації є різноплановою. Та в індивідуальній методиці тактичних менеджерів переважають правила, які напряду підтверджують «працюючі істини», до прикладу від автора (аналітичний інструмент):

1. Відзначайте людей на хорошому, хваліть їх, як тільки побачите відносний (навіть малий) успіх в роботі. Цими діями ви демонструєте важливе: ви на боці працівника.

2. Встановлюйте прості та зрозумілі правила роботи з вами та підтримуйте їх дотримання. Працівники надзвичайно цінять стабільність та передбачуваність свого керівника. На фоні зазначеного, догани та зауваження працюють сильніше.

3. Оголошуйте догану відразу та безповоротно. Чому люди не всовують пальці у розетку? Тому що електричний струм діє ментально...його неможливо умовити «не бити». Таким має бути і покарання. І похвала відповідно.

4. Не працюйте більше – працюйте розумніше. Ваша менеджерське завдання не виконувати все самому, а надихати працівників. Тільки ви почали працювати за співробітника, ви отримали поразку.

5. Стимулюйте працівників планувати свою роботу на упередження та приймати самостійні рішення в межах визначеної компетенції. Намагайтесь не порушувати встановлених меж компетенції працівника.

6. Формулюйте з працівником бачення наступного етапу його кар'єри.

7. Допустили помилку – визнайте це. Ви не тільки не загубите «менеджерську честь», навпаки, отримаєте на певний період підтримку від співробітника. Людей в більшості скеровує проста істина: сильні люди вміють визнавати свої помилки, а мужні – їх не повторювати.

8. Премії та догани – це не антоніми, в службі, скоріше за все, це «м'яке» та «гаряче». Завдання доган, як при запливі – за «встановлені буйки» не потрібно запливати! Є підстави – система різних покарань. Немає підстав – це не тільки демотивація, це й самодурство менеджера. Премії – це «вектор доверху, вертикальний» (вище, краще); догана або інше покарання - це «вектор вбік, по горизонталі» (стабільність).

*Етичний підхід в менеджменті.*²⁹ Соціальна робота – це не тільки професійна діяльність, не одна тільки сума професійних якостей. Такий підхід значно звужує ту роль, той статус, який займає соціальна робота в сучасній цивілізації.

²⁹ Шендеровський К.С. Недооцінка та абсолютизація етичного підходу в соціальній роботі // Вісник Академії праці і соціальних відносин. Науково-практичний збірник. – К., випуск 2 (11), 2001.

Поєднання морального та професійного дозволяє врахувати найголовніший чинник зворотної оцінки дій організації, спеціалістів соціальної роботи: суспільство розглядає моральне як провідний елемент професійної спроможності.

Етика соціальної роботи – це певна, закладена в кожному спеціалісті, в кожній організації (соціальній службі) можливість професійного правосуддя, яке є перепорою несправедливості в цій діяльності, не дозволяє порушувати закономірності, традиції, права клієнтів тощо.

Підсумком соціальної роботи має стати людина, що повністю та з оптимальною якістю включена в життя конкретного соціуму, життєдіяльність якої відбувається в максимально сприятливому для неї середовищі, а також гуманізація суспільних відносин.³⁰ Для досягнення зазначених цілей соціальна робота намагається використовувати необхідні та можливі види соціальних, особистісних ресурсів, засобів, методів тощо. Практично зорієнтовані завдання соціальної роботи допомагають особливо наголосити, що соціальна робота має політичне, філософське, ідеологічне спрямування за умов дефіциту ресурсів, обмеження соціального часу, імовірності особистісних ресурсів клієнтів, в контексті чого встановлюється: коли, як, кому, скільки надавати соціальних послуг конкретною соціальною службою³¹. Ці закономірності роблять можливим застосування для менеджменту соціальної роботи саме етичного підходу.

Важливо зважувати на те, що соціальна робота розглядається через нормативний (деонтологічний), прагматичний, клінічний, радикальний концептуальні підходи, або з філософських, політичних, психологічних, ідеологічних та інших позицій, бо нараховує в собі відповідні компоненти (як відкрита, комплексна, інтегрована система)³². Таке розуміння сутності, змісту соціальної роботи, усвідомлення її багатогранності означає, що етичний підхід в менеджменті не може і не повинен бути єдиним³³.

Авторський аналітичний інструмент.

Недооцінка етичного підходу завжди призводить до звуження гуманістичного змісту професійної діяльності, оскільки соціальна робота в такому випадку перероджується на бездуховне чиновницьке ставлення до потреб конкретної особистості і суспільства в цілому, зводить багатогранні

³⁰ Сучасна теорія соціальної роботи / Пейн Малком. - К., 2000. - С.21 - 26.

³¹ Social Services Inspectorate / Care Management and Assessment: Managers' Guide, London: HMSO, 1991. - P.19.

³² Крис Пейн. Системный подход // Практика социальной работы / Под ред. Кристофера Ханвея, Терри Филпота. Амстердам - К.: Асоціація психіатрів України, 1996. - С. 20 - 35.

³³ Banks S. Ethics and Values in Social Work. - London : Macmillan, 1995. - P. 12.

відношення, що виникають у процесі соціальної роботи між її суб'єктами до наслідкових відносин споживача та виробника певних послуг, перелік яких визначається не стільки на підставі соціального замовлення, скільки на *підставі соціального наказу*, без урахування потреб особистості та моральності взаємодії. Соціальний працівник перестане відігравати вагомі ролі, він набуває спроможності надавати лише формалізовані (а не стандартизовані) послуги відповідно до суворо визначеного службового переліку.

Недооцінка етичного підходу призведе і до того, що вимоги до особистісно-морального образу спеціаліста втратять своє принципове значення. Милосердя, доброта, співчуття не будуть обов'язковими - у такого роду діяльності достатнім буде коректності, чемності, сумлінного, але формального виконання посадових обов'язків. Значно знизиться необхідність у професійній підготовці соціальних працівників та звужиться її зміст, тому що моральне виховання спеціалістів, їх залучення до соціальної творчості вже не буде сутнісним.

Зникнення з системи менеджменту етичного підходу, знецінення етичного аналізу діяльності спеціаліста соціальної агенції призведе до того, що його діяльність оцінюватиметься виключно з позиції остаточного результату. Гуманістичний зміст процесу допомоги втратить свою значимість, що може призвести до обмеження людських прав клієнта, ігнорування його гідності, втрати ним самоповаги та поваги з боку оточуючих, оскільки засоби та методи процесу взаємодії набувають не обов'язкового наслідування етичних норм, принципів і, відповідно, не підлягають етичній оцінці. *Реальною стає можливість маніпулювати клієнтом з боку спеціаліста.* Складеться тенденція неможливого та недоцільного застосування санкцій за порушення спеціалістом норм, принципів професійної етики, що негативно позначиться на змісті, результативності діяльності.

Отже, недооцінка етичної компоненти в менеджменті соціальної служби сформує негативний вплив на особистісно-моральне обличчя спеціаліста через зниження вимог, які застосовуються до його професійно необхідних якостей. Від соціального працівника в такому становищі можливо вимагати лише формального наслідування положень різних законодавчих актів, документів, що регламентують професійну діяльність з організаційних та правових аспектів. Очевидно, що недооцінка етичного підходу негативно вплине на ефективність, якість соціальної роботи, на процес взаємодії між соціальним працівником та клієнтом. Разом з тим, як недопустима

недооцінка етичного підходу в соціальній роботі, так недопустима і його абсолютизація, надмірна етизація.

Зведення всієї сутності соціальної роботи, в тому числі і завдань соціальної роботи, до досягнення на практиці професійного етичного ідеалу, реалізації цінностей³⁴ та етичних принципів³⁵ свідчило б, що спеціаліст з соціальної роботи, як і клієнт соціальної служби, зникають з предметного поля як менеджменту, так і соціальної роботи, стають лише однією з вагомих умов, засобів реалізації етичного підходу, але не однією з його пріоритетних цілей.

Авторський аналітичний інструмент.

При надмірному перебільшенні значення професійної етики в соціальній роботі, абсолютизації етичного підходу щодо розуміння, аналізу діяльності в цій професійній сфері може статися відрив: теорії від практики соціальної роботи; проектної діяльності від реальних умов її реалізації; стратегії соціальної роботи від її тактики; цілей соціальної роботи від цілей клієнтів соціальних служб; суспільного необхідного результату від фактичного. При організації діяльності, спрямованої на отримання виключно (або переважно) етичного результату, можливе протилежне: благо людини, суспільства (єдиний достовірний критерій цінності дій спеціалістів з соціальної роботи) сприйматиметься з позицій відповідності блага етичним цінностям професії. При найменших суперечностях між ними проблеми однозначно вирішуватимуться на користь професії. Внаслідок цього професійна діяльність має всі підстави перетворитися на «чарівність», що не підкріплена знаннями про соціальну реальність, очікуваннями, інтересами, потребами суспільства, клієнтів, а головне - системою суспільної моралі.

Абсолютизація етичного підходу призведе до того, що інтереси професійної групи звужаться та трансформуються до вузькокорпоративних, які спрямовуватимуться на вирішення проблем професійної групи і спрямовані головним чином на підвищення її статусу та престижу в суспільстві. Останнє об'єктивно є обов'язком соціальних працівників перед своєю професією. Однак, інтереси професійної групи в цьому можуть звернутися до зовнішньої атрибутики професії всупереч її змісту. Це є недопустимим. Ефект від такої боротьби за престиж та статус професії буде тільки зворотній бажаному: соціальна робота не отримає у зв'язку з цим суспільного визнання. Більш

³⁴ Beyond Community Care: Normalization and Integration Work / Ramon S. (Ed.) - London: Macmillan, 1991. - P.37-39.

³⁵ Ярская-Смирнова Е. Профессиональная этика социальной работы: Учебник. - М.: Ключ-С, 1998. - С.33-44.

того, надмірна етизація соціальної роботи може перетворити її з відкритої інтегрованої системи на секту, замкнуте коло з притаманними їй вузькими інтересами та головною метою самостабілізації. У зв'язку з цим професійна мораль набуватиме форму корпоративного егоїзму, грубого утилітаризму, її об'єктивна суспільна цінність та значущість, будівничий потенціал (засіб соціального проектування, конструювання) значно знизиться.

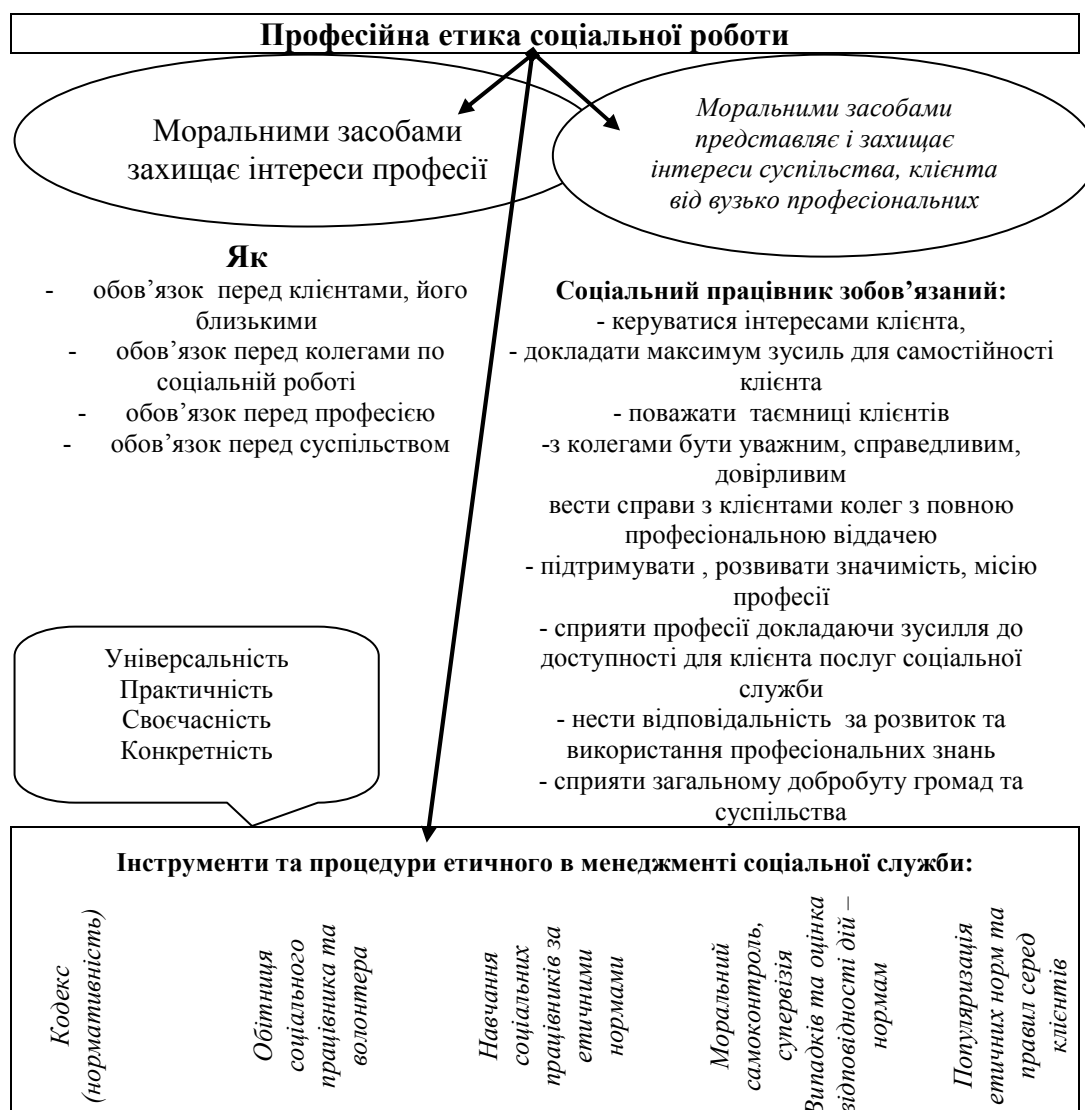
Отже, надмірна етизація соціальної роботи як професійної діяльності призведе до «застою»: вдосконалення самої діяльності вже перестане бути сенсом необхідності. Необхідним стане лише повна відповідність вимогам, які формуються на ґрунті ситуативних значущих етичних норм та готовність слугувати ідеї приборкання професією гідного місця в суспільній свідомості, її представників - у структурі суспільства.

Недооцінка та надмірна етизація в соціальній роботі призводять практично до одного: клієнт втрачає свою суб'єктивність, стає об'єктом маніпуляцій, засобом реалізації ідеалів, цінностей професійної групи та засобом реалізації абстрактних соціальних програм. І в тому, і в іншому випадку інтереси людини нужденної, клієнта, враховуються мінімально.

Однак при незмінній об'єктивності етичного підходу, доля етики в системі менеджменту *не може бути величиною, встановленою назавжди*. Неминуче повинні змінюватися й окремі компоненти етичних систем, охороняючи етичне ядро, основу у вигляді загальнолюдських цінностей, сукупність яких залишається незмінною, хоча змінюється ієрархія. Місце етичних стандартів може мати більшу або меншу ситуативну значущість відповідно до соціально-економічної ситуації, мети, завдань, функцій, соціальних очікувань спільнот та громад, які мають закономірність трансформуватися під впливом зовнішніх та внутрішніх причин, у різні періоди набувати того чи іншого значення.

З боку принципів, етична система в менеджменті соціальної служби – це ідеали для прийняття рішень: нормативність, унікальність, своєчасність, практичність, конкретність, законність та ін. Звичайно, кожен з наведених аспектів не проявляється автономно, а в певній сукупності, підсилюючи один одного. З позицій функцій, етична система в менеджменті соціальної служби – це спроможність та необхідність вироблення, реалізації етичних правил (практичний етичний кодекс) для соціальної служби взагалі та спеціалістів з соціальної роботи зокрема, тобто вироблення

певних регуляторів конкретних професійних дій. Це функції обов'язкового формування в соціальних працівників внутрішнього імперативу службового обов'язку. Без цього зникає вся цінність соціальної роботи, оскільки внутрішній імператив відповідає на важливе питання: *в ім'я чого і чому потрібно діяти належним чином*. Для соціального працівника внутрішній імператив є патріотичним обов'язком, проявом милосердя та ненасильства. З погляду методів, етична система в тактичному менеджменті соціальної служби – це (див. аналітичний інструмент 19): моральний самоконтроль: здатність регулювати та спрямовувати професійну поведінку; обітниця, адже усвідомивши свою внутрішню відповідальність перед клієнтом, соціальною службою, працівник виробляє власні моральні норми на основі обітниці; особистий здобуток соціального працівника та його професійний авторитет.



Аналітичний інструмент 19. Авторський алгоритм «Профіль етичної системи тактичного менеджменту соціальної служби».

Отже, етична система менеджменту соціальної служби щоденно гарантує реалізацію прав клієнта, соціального

працівника, інтересів спільнот та громад, сприяє формуванню необхідного особистісного, морального, професійного образу спеціаліста соціальної роботи та виконанню ним професійного обов'язку.

Темні (проблемні) сторони поведінки працівників в соціальній службі або чому тактичний менеджер має *про це* думати та *в це* втручатись.

«Темні (проблемні)» сторони життя соціальної служби – не популярні та не публічні теми в соціальній роботі. Та вони є, їх місце очевидне (див. аналітичний інструмент 18). Скоріш за все, «темні» процеси відбуваються досить повільно, їх важко продіагностувати та досить складно скеровувати (практично не можливо); «світле» ж – це те, що відбувається щоденно, щохвилини, є очевидним, неприхованим, відкритим. Однак, ми говоримо не про «погане» або «незадовільне», ми розуміємося на відповідних питаннях, що стосуються, в першу чергу, окремих дій окремих соціальних працівників. Менеджер має розуміти, що в соціальній службі завжди та у великій кількості існують передумови для песимістичного сценарію, наприклад (аналітичний інструмент):

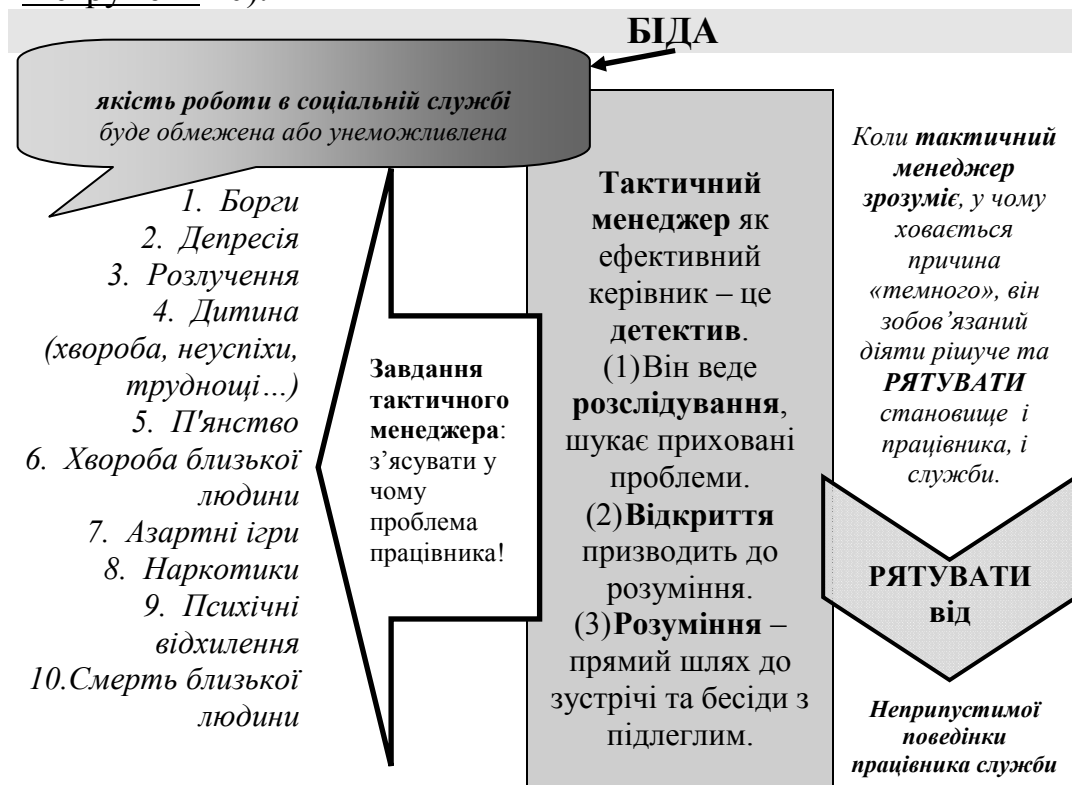
Оптимізм	Прийом на роботу в службу			
Задоволеність		Уведення в посадові обов'язки	Процеси соціальної роботи відповідно до стандартів та інструкцій. Негативний досвід роботи з соціальними ситуаціями.	Працівник полишає соціальну службу
Розчарування				
Руйнація ілюзій				
Образа				
Агресія або байдужість				
Мстивість				

Наш приклад не є універсальним, але дозволяє діагностувати «темне» (проблемне) ще в період зародження, спрямовувати менеджерську дію на запобігання «темної» (проблемної) дії працівника. Безумовно, невпевненість та інші незадоволення можуть формуватись і через інші причини, а саме (інструмент):

- працівнику не підвищили статус посади;
- менеджер систематично придирається, занадто вимогливий та грубий;
- менеджер не виконує своїх обіцянок;
- посадові обов'язки та виробниче навантаження в працівника збільшуються без пояснень або раптово;
- працівник позбавляється пільг;

- у працівника формується думка, що його дії оцінюють несправедливо;
- в соціальній службі відбуваються радикальні зміни;
- менеджер займає відкрито та популяризує окрему позицію окремої політичної партії (політизує діяльність соціальної служби);
- менеджер не захищає, а підставляє, звинувачує підлеглих перед клієнтами та вищими керівниками тощо.

Отож, на різних етапах в соціальній службі виникають ситуації, в яких працівників охоплює злість, образа, агресія або бажання помститися. Не потрібно забувати і про те, що подібні ситуації можуть виникати вдома, на вулиці, під час взаємодії з окремими категоріями клієнтів. Тактичному менеджеру просто необхідно *завжди* бути уважним до будь-кого із працівників; вміти визначати причину темного-проблемного, її гостроту (глибину) та хронічність (тривалість). Як приклад: простий алгоритм готовності до дії тактичного менеджера, коли *біда* наповнила *темрявою* дії працівника служби (див. аналітичний інструмент 20):



Інструмент 20. Авторський алгоритм «Профіль дії тактичного менеджера: у працівника біда».

Наші багаторічні дослідження у сфері соціальної роботи дозволили сформувати для тактичного менеджменту набір обмежень (пряма дія), які в соціальних службах провокують зростання «темних» (проблемних) сторін та токсичної,

девіантної (неприпустимої) поведінки працівників, а саме (аналітичний інструмент):

1) організаційні фактори: практика негласних спостережень та підозр; відсутність процедури розгляду скарг; лицемірство менеджерів (сказав одне, зробив інше); домінування прийомів негативної мотивації; відсутність стратегічних цілей служби; практика домінування «старших» працівників над «новоприйнятими»; більшість працівників порушують правила регламенту; наявне кумівство в прийнятті рішень та просуванні по службі;

2) нерозвинутість системи матеріальної – нематеріальної мотивації;

3) функції менеджера нечіткі та безсистемні;

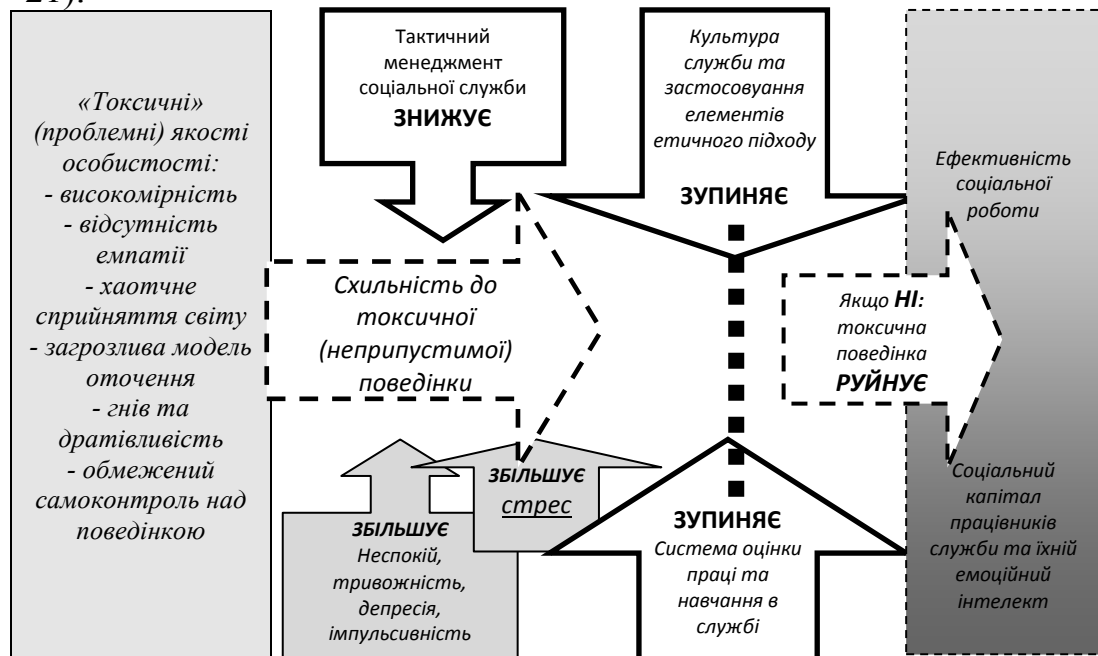
4) делегування повноважень в службі не практикується;

5) відсутність регулярного навчання працівників та умов для розвитку;

6) заблокованість каналів комунікації в середовищі служби. Відсутність каналів зворотного зв'язку;

7) соціальна служба як джерело страху і невпевненості працівника;

8) токсична поведінка: або властивості людини, або відповідні порушення емоційної сфери, або імпульсивність, яка межує з хворобливими порушеннями психіки. Фактори, що викликають та стримують токсичну поведінку (див. інструмент 21):



Інструмент 21. Авторський алгоритм «Фактори, що викликають та стримують токсичну поведінку».

«Токсичні працівники» є в кожній організації. Саме їх діяльність (!) здатна перетворити «атмосферу миру та спокою» служби на «зону бойових дій». Ці працівники готові ускладнювати роботу, виснажувати командний дух, руйнувати кар'єру менеджера або колег по соціальній роботі... Типові варіанти *токсичної поведінки*: нарцисизм; агресивність, ригідність, неетичність тощо. Розповсюджені прояви токсичної поведінки:

- посередність;
- обман керівника, клієнтів, колег по роботі;
- крадіжка майна;
- маніпуляція фактами;
- передача інформації про клієнта або службу «третім особам»;
- зрада та ігнорування інтересів клієнта;
- ігнорування обітниці соціального працівника;
- плітки та інше.

Як приклад *авторського алгоритму* для тактичного менеджера служби, розглянемо таке:

Прояв	Нотатка перша щодо служби в цілому	Нотатка друга щодо менеджера	Нотатка третя щодо виходу
посередність – це зло, яке блокує здатність соціальної служби та соціальної роботи до розвитку, вдосконалення	Якщо посередність з'явиться в службі – вилікувати цей недуг буде дуже важко. Посередництво має властивість «ставати нормою» та сприйматись як відповідне. Якщо заохочувати посередність або «не помічати її» - дуже скоро недуг вразить навіть найкращих працівників.	Якщо менеджер мириться, а не бореться з посередністю – вона стає законом в службі. Швидкі наслідки: домінування посередніх результатів роботи в соціальній службі.	Викорінити посередність практично неможливо! Однак посередність завжди прийнятна у тій службі, у якій менеджер приймає на роботу працівників, що є «слабші за керівника».

Що робити тактичному менеджеру?

По-перше, турбуємось про соціальний капітал служби, а саме: про вдосконалення культури, застосування нових прийомів мотивації, використання елементів етичної системи, розвиток міжособистісних стосунків та заохочення навчання за місцем роботи, в інших соціальних службах. Чому? Тому що «токсична поведінка» завжди спрямовується на взаємозв'язки, взаємодовіру та здатність домовлятись, йти на поступки один одному, формувати компроміси та конструктив. З постановкою питання щодо «формування команди» не поспішайте. Це питання стратегії. Інша справа – використання прийомів командної роботи в тактичному менеджменті.

По-друге, застосовуємо підхід з позиції емоційного інтелекту (вміння розуміти свої та інших почуття, емоції; вміння їх скеровувати тощо). Емоційний інтелект умовно складається з двох частин: особистісна компетентність та соціальна компетентність. Особистісна компетентність – це здатність аналізувати власні почуття, сильні та слабкі сторони особистості, вміння скеровувати емоції так, щоб дії мали конструктивний характер. Складові особистісної компетентності: самоаналіз, емоційний самоконтроль, адаптивність, прямота, чесність, постійне навчання, оптимізм та ініціативність. Соціальна компетентність – це вміння розуміти почуття, емоції інших та мистецтво співпраці з ними. Складові соціальної компетентності: емпатія, розуміння слабких та сильних сторін іншої людини, повага до навколишніх, вміння скеровувати конфліктні ситуації та підтримувати людину в депресивному стані, колегіальність в роботі, переконливість та дипломатичність, почуття гумору.

Отже, тактичний менеджмент намагається зрозуміти фактори проблемної, важкої, токсичної поведінки (формують «темні» сторони служби), обирає правильний спосіб взаємодії з конкретним працівником та впливає на них через взаємодію.

Далеко не все так просто, далеко не все так небезпечно, бо від стримуючих та спрямовуючих, своєчасних та безпомилкових дій менеджера наряду залежить і ефективність роботи служби, і соціальний капітал працівників та їхній емоційний інтелект, а це передумови стратегічного розвитку. Крім того, навіть в соціальних службах, працівників із схильністю до токсичної поведінки, на жаль, менеджери сприймають як зло, вони переконують себе та колег по службі, що «змінити токсичну поведінку» не можливо. А це шлях від реальності до міфів, наприклад (авторські спостереження):

<i>Міф</i>	<i>Реальність</i>
Я довго працюю в службі..., щоб змінюватись...	Ефективні менеджери – не ті, які різко стартують, а ті, які навчаються протягом всього періоду професійної діяльності... «Навіть старого пса можна навчити нових трюків...».
Така культура в службі...	Культура організації досить часто є однією з причин, через яку люди ведуть себе не так, як потрібно. Але причина – ще не виправдання. Той, хто може піднятися вище «неправильної культури» і зробити все по-новому, називається лідером!
Це найкращий спосіб надихнути людей...	Тактичний, правильний, ефективний... менеджер знайде до кожного індивідуальний підхід. Не потрібно всіх міряти за однією міркою. Не варто витрачати час на вигадкування «найкращих» універсальних прийомів, наприклад, в мотивації.

У будь-якій справі існує правильний шлях	«Стара пісня», яку частіше за все «наспівують» менеджери та працівники з нарцистичною поведінкою. Однак це не відповідає реальності.
У менеджера такий стиль...	Якщо стиль будь-кого знижує ефективність роботи інших людей та служби в цілому, його потрібно змінити.
Від цього не має великої шкоди...	При формуванні погляду на речі в службі, що все «нормально», менеджер отримає часову паузу так званого «спокою». Чи «мала шкода», чи «велика шкода», для стабільності діяльності служби це не має жодної різниці.
Він на це заслуговує...	Ніхто не заслуговує, щоб на нього кричали або його ображали... Можливо і потрібно: запросити в бік та переговорити; позбавити премії чи пільги...; можна і звільнити. Але ображати – ніколи! Бо ми ніколи не знаємо, що в працівника на душі, які обставини на нього тиснуть.

Отже, тактичний менеджер серйозно та вдумливо, виважено та відповідально ставиться не тільки до мотивації, психологічного контракту чи елементів етичного підходу, тактичний менеджер серйозно ставиться і до «темних» сторін поведінки працівників, бо токсична поведінка співробітників володіє руйнівною силою. Потрібно нелояльність чи байдужість перетворити в лояльність та відданість кожного та будь-якого працівника.

Дев'ята глава. Навчання працівників в тактичному менеджменті, або Як навчити працівників вирішувати проблеми

Регулярне навчання співробітників сприяє розвитку соціальної служби! Тактичний менеджер виконує ролі педагога, наставника, супервізора та консультанта.

Відповідь від загального та найважливішого.

Поширений міф: соціального працівника не потрібно навчати, він краще за будь-кого знає, як допомогти клієнту. Та будь-який соціальний працівник працює «не вдома», а на службі. Соціальний працівник представляє службу. Соціальний працівник використовує ресурс служби. Соціальний працівник веде справу клієнта, що є власністю служби. Соціальний працівник відповідає за процес та результат роботи перед клієнтом, колегами по соціальній роботі в службі та інше.

Одна із найбільших проблем в соціальній службі – це те, що «все навколо» змінюється, а політика, стратегія служби залишаються незмінними... Якщо служба не реагує на зміни відповідним чином, її майбутнє достатньо ілюзорне: реорганізація, ліквідація або самознищення... Ця закономірність стосується і працівників служби, і менеджера. Тобто їхня вагомість для соціальної роботи – зменшується, знецінюється. Якщо цінність працівника є меншою за наміри та ресурси соціальної роботи, його статус безповоротно змінюється.

В соціальних службах тактичні, правильні, ефективні менеджери постійно намагаються підвищити рівень кваліфікації та компетентності працівників. Менеджери навчають співробітників: виконувати більше, працювати краще, розуміти та підтримувати менеджмент, сприяти успіху служби в цілому. Якщо нічого не робити, то посередність стає нормою, результати роботи служби зменшуються, етичні норми набувають виключно атрибутивного (декларативного) характеру, «темні» сторони розростаються, неадекватні дії працівників захоплюють більшість робочого часу...менеджеру не залишається іншого вибору, як «сидіти і чекати», коли все розвалиться...

Коли менеджер соціальної служби щиро бажає, щоб колектив стабільно та якісно працював, опановуючи зміни, менеджер зобов'язаний розуміти, що працівникам запропонувати, що та кому потрібно знати та вміти. Тактичний

менеджер в першу чергу дбає про навчання персоналу в службі (на робочому місці). Проста логіка навчання працівників під узагальнюючою назвою «Моя соціальна служба» має такий вигляд (аналітичний інструмент):

«Моя соціальна служба»

ПОЗИТИВНІ ЗМІНИ	
ВІРЮ	Цінності та Етичні норми
ХОЧУ	Мотивація
МОЖУ	Професійні знання та навички

Яка тактична вигода від навчання працівників «Моя соціальна служба» для служби та менеджменту?

Авторський аналітичний інструмент.

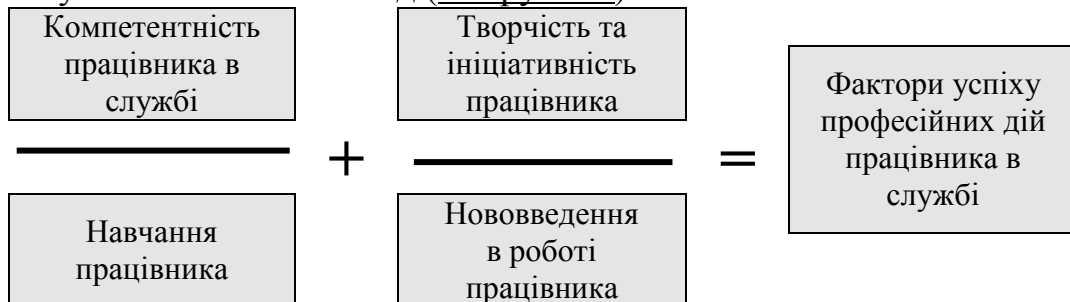
По-перше, стимулювати лояльність персоналу, заохочуючи його ідентифікувати себе з місією, цілями соціальної служби.

По-друге, сприяти скеруванню змінами в службі: тільки навчання допоможе зрозуміти причини змін та надати працівникам знання, навички, які потрібні для адаптації в нових умовах.

По-третє, впливати на розвиток в службі культури позитиву, яка орієнтована на підвищення кількісних і якісних показників роботи.

По-четверте, покращення рівня взаємодії з волонтерами та обслуговування клієнтів соціальної роботи.

Схематично предмет тактичної вигоди від навчання в службі має такий вигляд (інструмент):



До речі, компетентність соціального працівника – це подарунок і для служби, і для тактичного менеджера, бо компетентний працівник *завжди* *знає* *як*, *що*, *коли* потрібно зробити, щоб отримати відповідний результат. Компетентність – не статична величина, і не «дар Божий». Компетентність формується. Кожному працівнику потрібен для формування компетентності свій час, свій шлях та умови. Формалізована компетентність прописана в посадовій інструкції. Компетентність конкретного соціального працівника завжди «замішена» як тісто на складних компонентах лояльності,

гнучкості, мотивації до цілей, креативі, лідерстві, енергійності, здоров'ї та етичних правилах соціальної роботи.

Отже, тактичний менеджер високо цінує переваги навчання в службі (на робочому місці) та чітко розрізняє щонайменше п'ять «3А», а саме (інструмент):

- за оперативність застосування знань та навиків в практичній діяльності служби;
- за збереження та накопичення знань в службі, підтримку єдиного понятійного апарату;
- за підтримку кадрового резерву;
- за мінімізацію фінансових витрат на застосування нових знань та вмінь;
- за поєднання менеджерських функцій (планування, оцінка, аналіз, мотивація, контроль) з технологіями соціальної роботи та етичними нормами, що мінімізує виникнення нових ризиків та збільшення буферу некерованих дій.

Отже, на етапі розробки та прийняття рішення щодо навчання, тактичний менеджер чітко відповідає на запитання:

- Якою буде функція навчання персоналу в менеджера, який результат виконання цієї функції та як він пов'язаний з результатами виконання інших менеджерських функцій?
- Хто, крім менеджера буде також навчати працівників?
- Чи процедури навчання вже описані, чи потрібно спочатку їх описати та пояснити працівникам?
- Якою буде процедура оцінки навчання (групового; індивідуального)?

На етапі організації навчання, тактичний менеджер виділяє такі моменти (інструмент):

- провести інвентаризацію навиків працівників та оцінку їхнього потенціалу або здібностей;
- проаналізувати різницю між необхідним та існуючим «об'ємом навиків»;
- проаналізувати з кожним працівником «сильні» та «слабкі» сторони діяльності, до прикладу, за *SWOT*- аналізом (інструмент), де

S (<i>strength</i> – <i>сильні сторони</i>)	W (<i>weakness</i> – <i>слабкі сторони</i>)
<i>S та W стосуються безпосередніх особистісних властивостей співробітника (внутрішні фактори)</i>	
достатні компетенції та характеристики, які необхідно використовувати, розвивати, робити головний акцент, направляти у відповідну сферу діяльності з урахуванням посади (як загальні, так і специфічні (лідерство, ініціативність, знання/відчуття тощо)	недостатні компетенції, характеристики, відсутність яких заважає/заважатиме в подальшому розвитку з урахуванням посади (як загальні, так і специфічні (безвідповідальність, незнання програми/стандартів/законодавства тощо)

О (<i>opportunities – можливості</i>)	Т (<i>threats – загрози</i>)
О та Т <i>враховують зовнішні фактори</i>	
перспективи в майбутньому, кар'єрний ріст (бажано окреслити чітко в часі, місці, винагороді і т.д.) з урахуванням цілей служби	можливі наслідки (не лише звільнення, але застій працівника) з урахуванням цілей служби

- пояснити працівникам процедурні цілі навчання, факти та концепції, хто буде за яким навчальним процесом займатись, де і коли (взаємозв'язок з робочим графіком);
- пояснити працівникам організаційні цілі (що від навчання отримає служба та її клієнти, партнери);
- пояснити імовірні індивідуальні цілі (в тому числі щодо росту та розвитку кожного зокрема);
- сформулювати завдання – практичні результати та дії (для всіх), визначити для всіх оптимальний набір знань та навиків, які потрібно сформувати;
- затвердити описи навчальних процедур, графік навчання;
- прийняти критерії оцінки ефективності навчання в період тактики (порівняти з критеріями оцінки в період стратегії). Можливі критерії оцінки: *реакція працівників* (сподобалась чи ні програма навчання); *знання (принципи-факти)* які засвоєно; *поведінка* – *чия* поведінка та як змінилась; *результати* (в об'єктивних показниках) тощо.

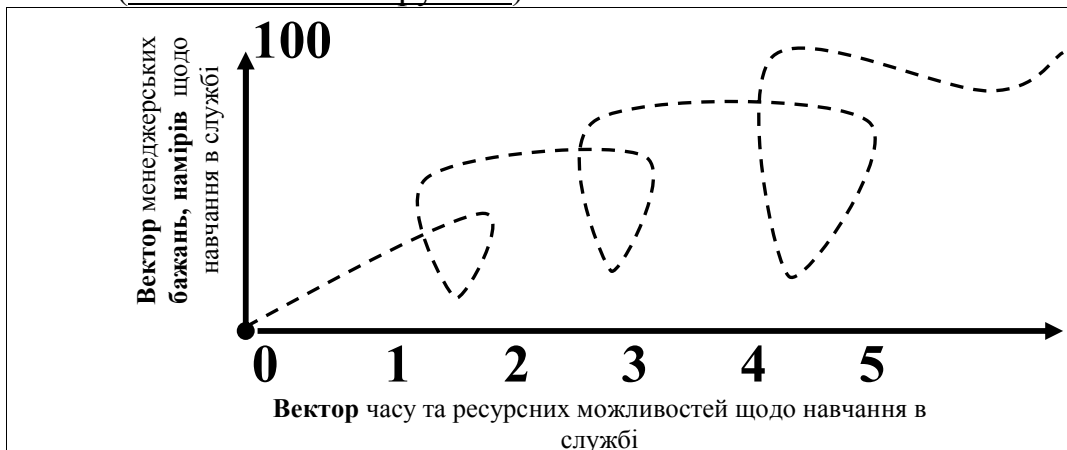
Тактичним менеджерам необхідно усвідомлювати свою *персональну відповідальність* за те, як працівники ставляться до навчання та вірять в його необхідність. Усвідомлення менеджером *своєї активної участі* в процесах навчання є запорукою створення висококваліфікованого, професійного та відданого персоналу, що працює на досягнення цілей служби. Менеджери повинні *усвідомлювати і те, що їхня роль* в процесі навчання орієнтована на розвиток соціальної служби та соціальної роботи, а не на кількість проведених занять.

Перш ніж розпочати навчання в службі, тактичний менеджер має уважно проаналізувати, з одного боку, традиції служби щодо навчання, практику використання навчальних курсів, тем, форм або навчальних інструментів, з іншого боку, оцінити потенціал працівників. Після цього, тактичний менеджер має підстави визначати *чого та для чого* навчати працівників в службі (для вітрильника без курсу – ні один вітер не буде попутним!). крім того, тактичний менеджер має прийняти як зауваження, що навчання в службі за *визначеним курсом* не відбудеться швидко. На навчання рідко коли виділяють кошти. Таким чином, із встановленим курсом,

стримуючи бажання «навчити всіх, вже і всьому», без спеціальних або додаткових ресурсів, тактичний менеджер розпочинає навчальний процес, нововведення в навчанні *через власний приклад*. І це правильно для тактики. Для стратегії, можливо, потрібно подбати про замовлення знаних експертів та тренерів, про інноваційні теми...це коли є час, гроші, і соціальна служба ніби «стоїть на місці» та очікує свого «зіркового часу». Ілюзія, чи не так?

І ще кілька зауважень для тактичного менеджера.

По-перше, при організації навчання в службі, потрібно використовувати *принцип ітерацій*. Ось як це виглядає на міні-схемі (аналітичний інструмент):



Якщо вектор бажань та намірів тактичного менеджера на всі 100 відсотків забезпечено умовами, ресурсами...лінія просування навчальної діяльності не буде прямою..., тактичний менеджер має врахувати «підйом», «падіння», «повернення», «біг на місці» та інші «точки», «відрізки» просування навчання.

По-друге, дуже важливо завчасно вирішити, що буде результатом менеджерської дії у навчанні працівників, як цей результат взаємопов'язаний з результатами планування, мотивації, контролю та іншими діями. Чому про це варто нагадувати? Тому що варто запобігти для *талановитих і правильних* працівників служби дуже хворобливому стану розчарувань у грандіозних навчальних сподіваннях.

Що оцінює тактичний менеджер при формуванні планів або процесу навчання в службі? Менеджер (інструмент) оцінює не людей, які працюють з ним в службі, а *потенціал* працівників! Таким чином, менеджер *оцінює «не кого», а «що»*:

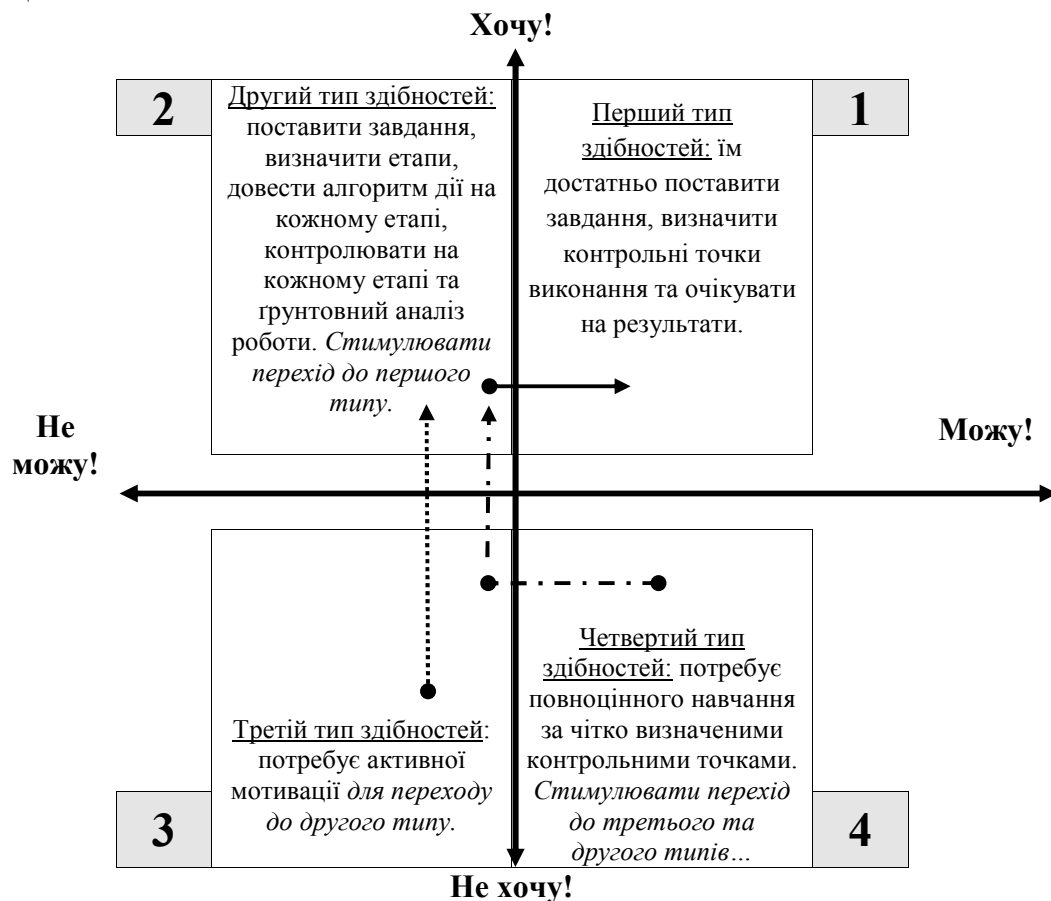
- інтелект працівників;
- вміння знаходити спільну мову та формувати конструктив;
- посадову або професійну компетентність;
- адекватність та амбіції;
- мотивацію до роботи;

- лояльність;
- ресурсну зону дій працівника;
- проблемну зону дій працівника.

Тактичний менеджер також може використати матрицю оцінки здібностей працівників. При виборі інструментарію оцінки потрібно пам'ятати дві важливості: перше, ми ніколи не оцінюємо людей, ми оцінюємо дії, здібності, посадовий або професійний потенціал; друге, універсальних або «найкращих» прийомів чи методів оцінки не існує. Менеджер має обрати тактичну мету оцінки, а потім відповідний інструмент.

Розглянемо складові матриці оцінки здібностей працівників (див. аналітичний інструмент 22).

Отже, тактичний менеджер сформував матрицю здібностей, розподілив працівників за чотирма типами: «хоче і може» працювати, «хоче і не може» працювати, «не може і не хоче» працювати, «не хоче і може» працювати. Далі тактичний менеджер враховує особливості кожного типу для формування цілей та засобів навчання.



Аналітичний інструмент 22. Авторський алгоритм «Матриця оцінки здібностей працівників соціальної служби».

Так, для працівників першого типу здібностей достатньо цільового або експертного навчання. Їм достатньо поставити

завдання, визначити контрольні точки виконання та очікувати на результати; цих працівників менеджер «не пасе», а активно використовує для навчання інших підлеглих.

Другий тип здібностей: тактичний менеджер обирає для них в першу чергу курси процесуального навчання, тому що для них потрібно послідовно сформулювати завдання відповідно до етапів, довести алгоритм дії на кожному етапі («роби, як я!»), контролювати на кожному етапі («працюй під моїм контролем») та здійснювати аналіз роботи на кожному етапі. Навчанням тактичний менеджер має стимулювати переведення працівників з умовним другим типом навчання до першого «хочу і можу».

З третім типом здібностей «не можу і не хочу» працювати найскладніше. Тактичний менеджер застосовує весь комплекс імовірного навчання (і цільового, і процесуального), залучає можливий набір мотивації для переходу до другого типу. Якщо не відбувається змін, тактичний менеджер має виключне право звільнити працівника.

Четвертий тип здібностей «не хочу і можу» працювати: потребує повноцінного навчання за чітко визначеними контрольними точками (для звітності, аналізу, оцінки). Тактичний менеджер виправдано формує завдання стимулювати подібних працівників до переходу на рівень другого та першого типів...

Складно та цікаво і відповідально!

У тактичного менеджера вже з'явилося дуже багато важливої та структурованої інформації. Тактичний менеджер служби готовий для формування *тактичних (процесуальних, організаційних та індивідуальних) цілей, тактичних навчальних курсів, тактичного використання типових навчальних інструментів.*

Зауважимо: *тактичні цілі* керівника та працівників щодо навчання відрізняються, і на це потрібно фокусувати увагу тактичного менеджменту, а саме (аналітичний інструмент):

<i>Керівник служби (типове)</i>	<i>Працівник служби (типове)</i>
- організація роботи в службі; - оволодіння вміннями визначати, розуміти, та вирішувати проблеми; - ротація та інтеграція працівників на посадах; - гнучкість та адаптація працівників до змін, - впровадження нововведень	- підтримка на відповідному рівні компетенції: соціально-психологічної, адвокатської, медичної, педагогічної допомоги людям; - отримання професійних знань про соціальну роботу та допомогу при різних соціальних випадках; - розвиток здібностей проектування, планування та організації процесів, процедур соціальної роботи
<i>Цілі різні!</i>	

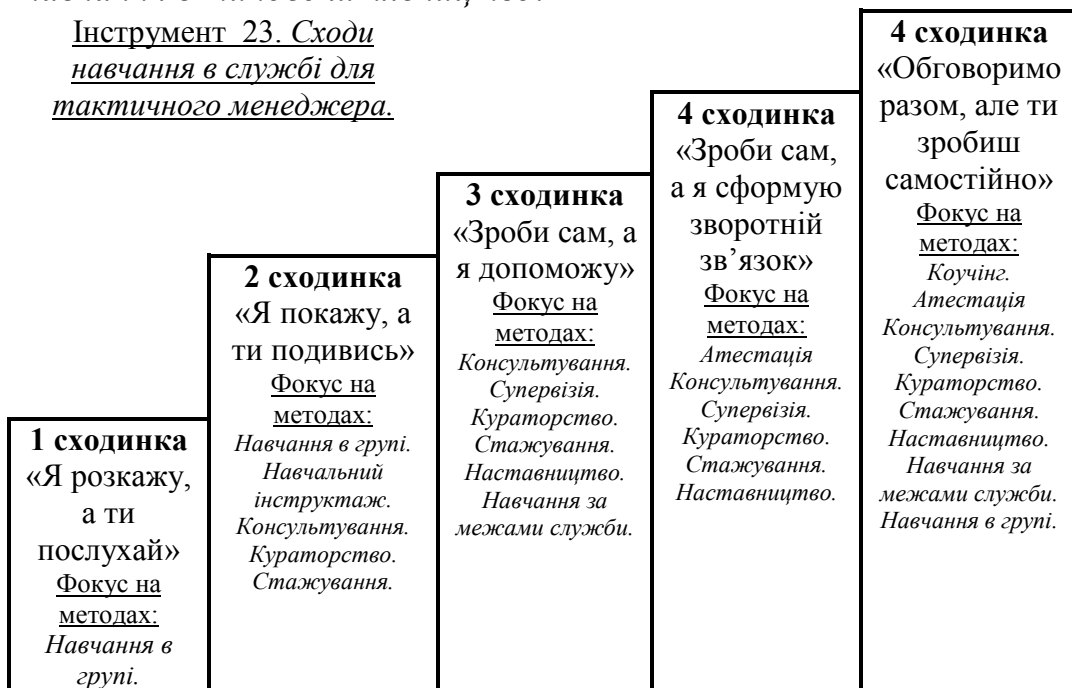
Отже, тактичний менеджер віддає перевагу регулярному навчанню працівників в службі (без відриву від роботи),

комплексному навчанню за типом «Моя соціальна служба» з урахуванням і потреб в розвитку служби, соціальної роботи, і потреб та запитів працівників. Тактичний менеджер як учитель або тренер зобов'язаний визначити межі свого втручання в процеси навчання, наприклад, 20% - «прямої» передачі знань, а 80% - «непряма участь» у навчальному інформуванні, що формує відповідну зону «свободи дій» працівників або працівника.

*Тактичному менеджеру для примітки: у навчанні соціальних працівників **головне** не предмет навчання (як в школі), а **проблеми** соціальної роботи в конкретній службі.*

Взагалі рекомендуємо тактичному менеджеру використовувати алгоритм «Сходи навчання в службі» (див. авторський інструмент 23) та не перетворювати процеси навчання в типове шкільництво!

Інструмент 23. Сходи навчання в службі для тактичного менеджера.



Звідки тактичний менеджер бере інформацію щодо «предмету навчання»?

Аналітичний інструмент.

По-перше, це організаційні цілі й плани, які вказують напрямок руху, і, отже, головні пріоритетні теми навчання.

По-друге, це планування розвитку людських ресурсів і спадкоємності, що дає інформацію про майбутні вимоги до працівників, керівного складу. Кадрова статистика, наприклад, статистика плинності кадрів, що показує питання, пов'язані з людськими ресурсами, яким може бути присвячене навчання.

Інтерв'ю зі співробітниками, що звільнюються; вони можуть вказати на деякі недоліки в навчальних заходах

По-третє, це нові законодавчі акти та стандарти соціальної роботи.

По-четверте, це консультації з менеджерами вищої ланки, вищої організації, партнерських організацій, які знають думки про потреби навчання тих, хто приймає ключові рішення.

По-п'яте, це дані про результативність, якість і показники праці, які показують, де існують розбіжності між очікуваннями й результатами та негативні тенденції, а, отже, підказують потреби у навчанні.

По-шосте, це зміни структури служби, які подають інформацію про майбутні події і пов'язі з ними потреби у підготовці.

По-сьоме, це інформація про ресурси: чи буде їх достатньо для роботи, як підтримувати нові підходи при обмежених ресурсах.

По-восьме, це матеріали зворотного зв'язку з волонтерами та клієнтами соціальної роботи.

По-дев'яте, це плани впровадження нових технологій або проектів, які показують, де потрібні нові навички.

По-десяте, це досвід роботи інших соціальних служб.

Відповідно змістовна частина *тактичного навчального курсу* буде формуватись на підставі щонайменше трьох складових, а саме (аналітичний інструмент): цілісного підходу до служби, експертного підходу до питань роботи служби та процесуального підходу виконання соціальної роботи. На практиці подібне комбінування називається *тактичним планом навчання (або навчанням на тактичних завданнях)* та концептуально має такий вигляд:

<i>Цілісний підхід</i>	<i>Експертний підхід</i>	<i>Процесуальний підхід</i>
Предмет навчання: стратегічні або тактичні цілі, завдання служби та етичні правила соціальної роботи	Предмет навчання: спеціальні, інноваційні або проблемні у вирішенні завдання діяльності служби	Предмет навчання: процесуальні та посадові завдання діяльності працівників
Навчання на знаннях, що об'єднують, стимулюють, спонукають працівників як ціле. Викладачі – менеджер, працівники, експерти, науковці, представники інших організацій та органів влади.	Підготовка навиків. Викладачі - консультанти та експерти, вони носії експертного (оригінального) знання. Навчання як на типовому, так і на спеціальному: передача конкретних знань, формування конкретних вмінь.	Підготовка персоналу в процесі спільної роботи: викладач – менеджер. Важливі: мотивація та установка на зміни. Навчання на окремих процесах: формування орієнтації працівників на зміни в індивідуальній та груповій поведінці.
Менеджер обирає:		
20%	20%	60%

Тактичний менеджер *не відкидає* можливостей навчання працівників за межами служби, але розуміє, що для розвитку компетентності, запобігання «темним (проблемним)» сторонам поведінки, формування лояльності та відданості «моїй/своїй службі» найкращим є навчання в службі. Направлення на курси підвищення кваліфікації (наприклад, при вищій організації, партнерській організації тощо) або використання інших форматів (наприклад, стажування в іншій службі іншого регіону), тактичний менеджер максимально використовує як засіб позитивної мотивації, як додатковий ресурс до навчання працівників в службі, на робочому місці. Якщо ж менеджеру пропонують направити на навчання, наприклад, з нових технологій, конкретну посадову особу, менеджер має право спрямувати на навчання іншого, самого себе...бо головне – використати «нові знання» з максимальною віддачею для служби в цілому, запровадження інновацій або вдосконалення вирішення стандартних питань.

Тактичному менеджеру для примітки (аналітичний інструмент): як технологічно вибудувати навчання в службі?

Зробити навчання максимально регулярним. Для працівників будь-якої організації все, що триває менше трьох разів – є «забаганкою керівництва», а не нормою...

Навчання відбувається за простою схемою: заняття – домашнє завдання – тренування між заняттями – перевірка виконання навчальних завдань...

Будь-яке заняття, крім першого, за будь-яким навчальним курсом в службі має розпочинатись з перевірки виконання навчальних завдань та закінчуватись формулюванням завдань додому...

На заняттях працівники мають слухати не більше 70% навчального часу, працювати не менше 30%...

Менеджер має виділити в плануванні час для перевірки, що із почутого під час навчання співробітник застосовує в роботі. Для менеджера соціальної служби, як правило, потрібно 2-3 години на тиждень...

Важливо при завершенні навчального курсу влаштувати залік, вручити сертифікати, назвати найкращих...

Процедури особливого контролю при навчанні в службі: атестація, звернення спеціально підготовленого відвідувача соціальної служби, аналіз документації соціальної роботи (після навчання), підготовка нового проекту соціальної роботи, здійснення навчання волонтерів тощо.

У тактичного менеджера *не може формуватись практика* щодо навчання працівників, наприклад, тільки всіх разом та за одним навчальним курсом. *Це ілюзія! В реальності тактичний*

менеджер формує базовий навчальний курс для всіх, навчальні курси для окремих працівників та заохочує індивідуальне навчання. Крім того, в широкому розумінні навчання, тактичний менеджер соціальної служби використовує окремі навчальні інструменти, до прикладу: атестація працівника, адаптація нового працівника, супервізії соціальної ситуації, консультування працівника, стажування працівника, наставництво та інше. В одній службі (громадська організація) ми бачили у працівників «Індивідуальні книжки навчання та розвитку», непоганий інструмент тактичної дії менеджера – лідера для працівників – лідерів. Таку службу можна ще назвати «служба зірок соціальної роботи, а не зіркового керівника».

Систематизація наших спостережень (соціальні служби громадських та благодійних організацій м. Києва та Севастополя, Київської, Львівської, Чернівецької, Дніпропетровської областей) та результатів власних пошукових напрацювань (м. Київ) дозволила сформувати структуру бажаного процесу навчання працівників (інструмент):

	<i>Навчальна складова</i>	<i>Основні менеджерські поняття та окремі інструменти</i>
1.	Навчання в групі	1. Єдиний план навчання за місцем роботи 2. Графік-сітка. 3. Опис курсу навчання 4. Навчальний курс. Залік
2.	Адаптація новоприйнятого персоналу	1. Справа адаптації 2. Наставник 3. Навчальні модулі «Моя соціальна служба» 5. Супервайзер
3.	Індивідуальне навчання та розвиток	1. План індивідуального розвитку працівника
4.	Наставник	1. План та звіт наставника. 2. Наставник та учень (наказ про призначення) 3. Звіт працівника.
5.	Стажер та куратор	1. Справа стажування 2. Куратор та Стажер (рішення про призначення) 3. Посадовий резерв
6.	Резерв кадрів	1. Зарахування до резерву кадрів 2. Навчання резерву кадрів
7.	Дистанційне навчання	1. Розробка курсу дистанційного навчання. 2. Курс дистанційного навчання. Оцінка. 4. Призначення дистанційного навчання. 5. Сертифікат за активну, відповідальну участь в дистанційному навчанні.
8.	Експертне та інноваційне навчання за межами служби	1. Захід навчання та сертифікат 2. Передача знань працівникам служби

9.	Підвищення кваліфікації	1. Договір про підвищення кваліфікації 2. Зміна якості професійної підготовки
10.	Атестація	1. Графік та план підготовки атестації 2. Учасники атестації (працівник, атестаційна комісія, менеджер) 3. Оцінка та діагностика 4. Атестаційна справа працівника 5. Рішення атестаційної комісії 6. Виявлення «баласту некерованих дій»
11.	Збірка «Моя соціальна служба: запитання та відповіді»	Збірка за матеріалами зворотного зв'язку та попередження незнання принципових питань життєдіяльності служби, взаємодії працівників, клієнтів та партнерів.

Наведену структуру *не варто розглядати як виняток або поодинокий факт (хтозна!?)*, бо такі погляди легко блокуватимуть практику менеджменту для більшості. Інша справа, скільки складових, у якій послідовності, за якими концептами та інструментами буде визначати процес навчання в конкретній соціальній службі. Приклад є показовим для тактичного менеджменту будь-якої соціальної інституції.

На увагу заслуговує кожна із зазначених одинадцяти навчальних складових, про кожную потрібно написати окрему книгу. Та основне у відповідях на питання «хто», «як», «для чого (результат?)», «кого» і «коли» навчає ми зазначили. Тільки не плутайте наведені складові зі схожими поняттями адміністративного або формального підходів! В подібній плутанині провина не вищого керівництва, якщо служба перебуває в ієрархічному підпорядкуванні, а провина виключно менеджера соціальної служби. Звернемось, наприклад, до навчального процесу атестації.

Атестація працівників *традиційно* проходить раз на рік (в соціальних службах державної форми власності норма регулюється відповідною урядовою постановою). *А що робити при потребі атестувати працівника кілька разів на рік?* Починати потрібно не з подібного дріб'язку (скільки разів...якщо...), а з формування мети атестації. *Для чого потрібно провести атестацію соціального працівника?* І кожному з тактичних менеджерів потрібно кілька хвилин на формування найважливішої відповіді. До прикладу: атестація потрібна для додаткової професійної підготовки, для вдосконалення зворотного зв'язку, для формування адекватної підтримки працівника, для узгодження питання щодо розвитку працівника, визначення потреб у додаткових діях або ресурсах... Таким чином, зазначені в меті атестації складові (як

критерії оцінки її результату) не дозволяють і близько вести мову про проведення атестації «щомісячно», це вихолощення і себе, і працівника, і навчального інструменту або навчального процесу як такого.

Інша справа – формальна атестація. Інколи вона проводиться настільки бездарно, що важко зрозуміти, а що це було: «Як справи? – «Чудово!». – «Ось і добре, до побачення!». Це зовсім не те, що потрібно. *Нам потрібна професійна атестація*, яка допомагає планувати майбутнє (хоча б на рік!) та позбуватися недоліків у діях працівника (*скеруванням дій працівника від недалекого минулого до близького майбутнього*). До атестації працівник та його менеджер готуються, завершують цикл навчання, формують публічні презентації та узагальнюють досвід, підводять підсумки індивідуального розвитку та планують новий період... атестаційний процес документується, щоб завжди із кожного боку атестації були підстави для посилення. Як скласти атестаційний листок; якого формату оцінка з компетенції; як і хто пише наказ про склад атестаційної комісії; де проводити атестацію? Ці та інші запитання важливі, бо несуть навантаження і на адміністративну, і на міжособистісну сферу. До прикладу, в якому приміщенні проводити атестацію, - це важливе питання людської, міжособистісної сфери, бо відбудеться публічна підсумкова розмова про «Мою соціальну службу», а не судове засідання, допит у слідчого чи нарада із загальних питань.

Отже, в навчальному процесі атестації першочерговою є мета, потім – формування завдань, опис процесу та доведення його до відома працівників. До прикладу, який вигляд повинна мати логіка завдань навчального процесу атестації у тактичного менеджера (авторський інструмент):

Завдання	Провести	Виявити	Зауважити
Перше	Діагностика або оцінка потенціалу працівника	Що знає та вміє? Що не знає та не вміє?	<i>Сумніви</i> : чи потрібно спантеличувати працівників... чи не призведе атестація до внутрішнього конфлікту?
Друге	Навчання з питань, які працівник «не вміє» та «не знає»	«Зону найближчого розвитку» працівника. Підводні камені. Пріоритети. Коефіцієнт значимості для служби, колег, клієнтів, партнерів.	<i>Сподівання</i> : чи зможе атестація зміцнити «внутрішні лави» служби, підвищити стабільність в неблагополучних зовнішніх умовах служби?
Третє	Формування структури досягнення результатів працівником	Зміни щодо якості та кількості роботи. Зміни щодо змісту роботи. Опрацювання посадової інструкції. Об'єднання формальної та неформальної структури праці працівника. Обґрунтування змін в матеріальній мотивації.	<i>Наміри</i> : досягнення більшої визначеності для працівника позитивно вплине на стан справ служби в цілому.

Четверте	Мотиваційне вдосконалення дій працівника	Персональні погляди на проблеми або труднощі служби. Стимулювати конструктивний конфлікт для активізації професійного змагання в службі. Активізувати мотиваційні фактори праці співробітника. Встановити персональні цілі працівника.	<i>Впевненість</i> : щодо роботи атестаційної комісії за індикаторами професіоналізму, компетентності, працелюбства, якісної роботи з клієнтами та прагнення до вдосконалення.
----------	---	--	--

Для тактичного менеджера після формування мети проведення атестації та затвердження адміністративних норм (графік, склад комісії, план проведення, місце проведення тощо) потрібно супроводжувати працівника-учасника атестації до підсумкового дня, щоб, окрім характеристик та оцінювального листа з діагностикою, на засіданні атестаційної комісії можна було, з одного боку, *висловитись, розглянути, виділити, проаналізувати, оцінити, погодити*, з іншого боку, щоб працівник відчув *увагу, мотивацію, стимул, віру в свої сили, визнання тощо*. Весь процес супроводу працівника-учасника атестації під час атестаційного процесу нагадує *аргументоване поєднання* головних елементів зацікавленого контролю, систематичного консультування, послідовної супервізії та короткотермінового наставництва.

Чому тактичний менеджер служби обирає формат супроводу працівника в період атестації? Відповідей на питання є щонайменше дві. По-перше, це передача знань та формування навиків роботи працівника до атестації, щоб остаточно позбутися баласту, посередності та зменшити буфер некерованих дій. По-друге, мінімізувати наслідки *джерел стресів* для працівника, серед яких:

- тиск на службу та її працівників з боку вищої організації або донорів, спостережної ради, спільнот та органів влади;
- проблеми в знаннях, що підсилюють невпевненість;
- внутрішні переживання;
- тиск з боку незадоволених клієнтів;
- сам зміст роботи, окремі етичні вимоги та завдання взаємодії з клієнтами соціальної роботи.

Не потрібно боятися часу, витраченого на підготовку працівника до атестації. Бо тактичний менеджер пам'ятає про існування дня після атестації та про те, що кожен працівник очікує від атестації і нових знань, і нових навиків, і нових можливостей, а також об'єктивну оцінку своєї роботи в офіційних формулюваннях щодо загального виконання обов'язків, мотивації, сильних та слабких сторін, рівня відповідальності, розуміння предмету роботи, вміння планувати,

координувати, організовувати роботу, вміння працювати в колективі колег по соціальній роботі, вдосконалення етичних, технологічних складових, проходження спеціальної або додаткової підготовки та коригування посадової інструкції, інструкцій з виробничих процесів, стратегічних дій чи кар'єрного зросту.

На наступний день після атестаційної підсумкової співбесіди, запросіть працівника...*разом* прочитайте протокол атестаційної комісії, спільно ухваліть план подальших дій (запишіть його!), домовтеся про подальше навчання, контактування, інформування (запишіть все це!), нагадайте працівнику про свої рекомендації та погодьте з ним остаточний варіант нових, з одного боку, мотивацій, з іншого боку, дій в службі.

Ми занадто коротко розповіли про атестацію як навчальний (а не адміністративний) процес або складову навчання соціальних працівників за участю тактичного менеджера. Наше повідомлення – не алгоритм, не інструкція з проведення, а рекомендований погляд практиків. Нам було важливо продемонструвати, як атестацію проводить тактичний менеджер, а не керівник – адміністратор соціальної служби.

Повторимо (авторський інструмент): для організації навчання в службі (на робочому місці) тактичний менеджер завжди враховує чотири фактори скерування та стану працівника (це його розуміння не «що», а «як» робити):

	<i>Фактор скерування</i>	<i>Фактор стану працівника</i>
<i>Перший</i>	З якою метою або для чого навчає?	Якою є соціально-психологічна реакція працівника?
<i>Другий</i>	Хто та кого навчає?	Які принципи, концепції, стандарти та методи вивчені працівником?
<i>Третій</i>	Чого навчає, кого і коли ?	Як змінилась поведінка працівника за підсумками навчання?
<i>Четвертий</i>	Як побудований процес навчання?	Які результати навчання працівника в об'єктивних показниках роботи?

Навчання соціальних працівників в соціальній службі відрізняється не тільки за менеджерською логікою організації процесів та підбором інструментів, відрізняється і атмосферою, стилем, культурою, фокусом результатів. Тому що практика соціального працівника, як фахівця, - це допомога

в розв'язанні конкретно-особистісних проблем людини, в організації повноцінної життєдіяльності, культурно-комунікативних відносин людей, спільнот, в соціумі, в громаді, в суспільстві. Вітчизняний процес становлення професії соціальних працівників, на жаль, очікується бути довгим, непослідовним, складним³⁶. Однак джерелами впевненості соціального працівника за сучасних умов все ж таки виступають: знання та досвід; узаконені повноваження; менеджмент або раціональне скерування діяльністю; професійний статус і репутація; харизматичні дані та привабливість; володіння інформацією та засадами для самоосвіти.

В соціальних службах державної форми власності поступово з'являються типові посадові характеристики (кваліфікаційні вимоги). Це правильно. Інша справа, що їх просування обмежено неоднозначними процесами прийняття стандартів соціальної роботи, забезпечення служб ресурсами, в тому числі і кадровими. Тим більше, що типові кваліфікаційні вимоги потрібно перевести в *конкретні посадові інструкції*, а для соціальної роботи зовсім не є таємницею надзвичайна складність *процесів опису діяльності*. Тому, за умов становлення вітчизняної соціальної роботи, теоретична модель спеціаліста соціальної роботи нам бачиться у таких складових (базовий алгоритм), а саме (авторський алгоритм):

- *професійні вимоги*: компетентність, налаштованість на постійне підвищення професійних знань; високі фахові етичні стандарти поведінки; конфіденційність; першочерговість інтересів клієнта; захист чистоти професії соціального працівника;

- *професійні якості*: загальна і духовна культура; соціальний інтелект; професійний такт; вміння налагоджувати контакти між людьми; вирішувати конфліктні ситуації; людяність, гуманізм, милосердя.

- *якості особистості*: емпатія; комунікабельність; делікатність, тактовність; чесність; ерудиція та прагнення до самовдосконалення; організаційні здібності та соціальна активність; вміння бути цікавим.

- *якості професійної неспроможності* соціального працівника: відсутність професійної освіти; професійна некомпетентність; агресивність; байдужість, неухважність, заздрість, підвищена критичність, безтактність, невпевненість в собі, наявність власної тривожності як стабільної риси, страх

³⁶ Див.: Професія соціальний працівник / Упоряд.: С.Максименко, О.Главник, за заг. Ред.. К.Шендеровський. – К.: Главник, 2005. 112 с. (Бібліотечка соціального працівника).

перед спілкуванням з людьми, нервово-психічні захворювання, неспроможність витримувати емоційно-психічні навантаження, дефекти мови, наявність явних зовнішніх дефектів, політичні, релігійні, етнічні амбіції; ігнорування навчання тощо.

Специфіка функцій соціального працівника передбачає органічне поєднання професійних та особистісних якостей. Процес же розвитку соціального працівника в соціальному інституті деонтологічного типу є системним та комплексним процесом, головною умовою існування самого соціального працівника, соціальної служби та базовою передумовою розвитку соціальної роботи в цілому. *Зазначене* тактичний менеджер має врахувати та поєднувати вимоги щодо професійних знань, навичок з якостями особистості; теоретичні передбачення з досвідом соціальної роботи; закономірності соціальної роботи з розглядом конкретних рішень тощо. Виходячи з того, що *менеджмент* – це гнучкий процес скерування ресурсів, цілей, змісту соціальної роботи, потенціалу та дій соціальних працівників за умов існуючого ресурсного дефіциту, проблем соціальної несправедливості, постійних змін у соціальних відносинах тощо, саме *супервізія, консультування, наставництво* в соціальній роботі можуть розглядатися не тільки інструментами навчання, а відповідно і передумовами підвищення якості соціальної роботи, результативності дій соціальних працівників, запобігання вигоранню спеціалістів тощо.

Супервізорство³⁷, консультування, наставництво в соціальній роботі є вагомими елементами професійного розвитку і розглядається як принцип, як функція і як метод. Як *принцип* (коплексний, цільовий, систематизуючий) супервізія, консультування, наставництво – основа змісту дій менеджменту організації соціальної роботи, що розглядається і як професійний стиль, і як рівень професійної культури. Як *функція* супервізія, консультування, наставництво – це індивідуальне кураторство, спрямоване на виявлення та розв'язання проблем, дилем, спірних питань, труднощів, деформацій у діяльності конкретного спеціаліста відповідної організації соціальної роботи. Як *метод* супервізія, консультування, наставництво – це навчання на досвіді. Доречно розмежовувати адміністративне та освітнє спрямування. Один і другий широко застосовуються в соціальній роботі власне для допомоги спеціалісту забезпечити якість послуги, результат роботи за конкретних умов діяльності.

³⁷Шендеровський К.С. Супервізія та менеджмент соціальної роботи / Вісник Луганського державного педагогічного університету імені Т.Шевченка, №9 (41), 2001. – С. 250-256.

Отже, є можливим сформулювати припущення, що супервізія, консультування та наставництво – це категорії менеджменту, якими передбачається краплинне втручання у взаємодію «соціальний працівник - клієнт»; взаємовідношення «організація -клієнт»; взаємовплив «соціальний працівник – організація в соціальній роботі».

Супервізія за структурою є сукупністю трьох паралельних вертикальних векторів «до соціального працівника», «від соціального працівника», «на взаємодію зі соціальним працівником». Горизонтальний простір структури представлено трьома інструментами: «скерування», «навчання», «підвищення кваліфікації» (див. інструменту 24).

Супервізія		
спрямована <u>до</u> соціального працівника	спрямована <u>від</u> соціального працівника	спрямована на взаємодію з соціальним працівником
скерування	навчання	підвищення кваліфікації
призначення соціального працівника клієнту	інструктаж	від базового рівня професіоналізму соціального працівника
обговорення результатів оцінки соціальної ситуації	оперативне коригування	проектування кар'єри, розвитку соціального працівника
обговорення ресурсів клієнта	кураторство	
обговорення плану втручання	проектне навчання (тренінги, семінари, конференції, консультації)	
перегляд процесу роботи		
	індивідуально	у команді або групі
якщо виникає конфронтація, супервізія зосереджується не на особі соціального працівника, а на проблемі		
розуміння, підтримка (у тому числі психологічна, духовна, конструктивна критика), пояснення (концептуальне, технологічне, адаптаційне, контекстуальне), визнання, підвищення мотивації, заохочення		

Інструмент 24. Авторський алгоритм «Супервізія в соціальній службі».

Як інструмент скерування супервізія полягає у призначенні клієнту найбільш відповідного спеціаліста (соціального працівника); обговоренні результатів первинного оцінювання, плану втручання в соціальну ситуацію; перегляді процесу роботи з клієнтом.

Супервізія як інструмент навчання на робочому місці в соціальній службі має на меті допомогти соціальному працівнику краще зрозуміти філософію, ідеологію, політику та

практику соціальної роботи в конкретній організації соціальної роботи; дізнатися про ресурси, клієнтів; легальні та альтернативні цілі діяльності організації; сильні та слабкі сторони життєдіяльності, можливості та загрози; партнерів та конкурентів; шляхи вдосконалення своєї (особистої) концептуальної, технологічної, інтегративної компетентності.

Супервізію як інструмент навчання потрібно диференціювати за трьома ознаками, а саме: власне навчальну супервізію (**від** менеджера-супервізора), інструктаж, оперативне коригування, кураторство; навчальне консультування (**до** менеджера – супервізора); підвищення кваліфікації (**з** менеджером-супервізором: від базового рівня, проектування кар'єри, навчання на моделях соціальної роботи).

Отже, супервізія в тактичному менеджменті – це інтегрований процес *нагляду* за діями соціального працівника, його професійною компетентністю та душевною рівновагою, *скерування змін* в роботі соціального працівника та інструмент *підвищення рівня* компетентності соціального працівника. З філософських позицій, супервізія – це зосередження менеджера-супервізора організації в соціальній роботі не на особі, а на проблемі, проблемах в діяльності соціального працівника. З позицій сучасних політик супервізія – це систематичний послідовний процес взаємодії менеджера-супервізора соціальної служби і соціального працівника. З позицій практики, супервізія – це менеджерський цикл **«оцінка + навчання – результат – нова оцінка + нове навчання – новий результат»**.

Супервізія – процесуальний засіб організації праці, її діагностики, оцінки, навчання, скерування нових завдань діяльності тощо. Практика супервізії, на наш погляд, характеризується двома основними видами діагностики: сумарна – формує оцінку за певний час, наприклад, від атестації до атестації, від відкриття справи клієнта до закриття справи клієнта; нормативна – формує оцінку за критеріями результативності, ефективності або за нормами стандарту соціальної послуги. Серед методів діагностики в соціальній роботі активно використовуються такі: справа клієнта; розгляд індивідуального випадку; спеціальні тести, тренінги та семінари; самоаналіз; відгук клієнта; відгук колег по соціальній роботі або по команді спеціалістів в проекті тощо. Серед методів оцінки при супервізії потрібно назвати наступні: бесіда; спостереження; повідомлення - самооцінка соціального працівника; аналіз документів; оцінка клієнтом тощо.

Отже, супервізія в тактичному менеджменті – це навчальна, підтримуюча, коригуюча, координуюча інструментальна дія тактичного менеджера щодо дій та інструментів спеціаліста соціальної роботи; це менеджерський процес дослідження за типом «професіонал – професіонал» (а не «керівник – підлеглий»).

Аналіз досвіду роботи супервізорів в соціальних службах м. Києва (2002-2008 роки) дозволив нам *визначити поширені обмеження у застосуванні* супервізії в соціальних службах, а саме (аналітичний інструмент):

- 1) попередній негативний або відсутній досвід супервізії у соціального працівника;
- 2) помилки, пов'язані з самодостатністю як формою захисту від професійної критики;
- 3) соціокультурні перепони, наприклад: у соціальній службі не існує традиції звертатися за допомогою;
- 4) конфлікти з супервізором, особливо коли менеджер та супервізор в одній особі;
- 5) відсутність в службі процесу навчання.

Крім обмежень, звертаємо увагу менеджера соціальної служби на *труднощі - символи* у спілкуванні «супервізор - соціальний працівник», а саме (аналітичний інструмент):

- перший символ - «*німі плями*»: супервізор, соціальний працівник при діагностиці, оцінці, спілкуванні завжди замовчують якісь моменти;
- другий символ - «*сліпі плями*»: коли соціальний працівник через свою професійну ригідність не може (або не хоче) побачити реальну ситуацію клієнта;
- третій символ - «*мертві плями*»: коли соціальний працівник не чує не тільки клієнта, а й супервізора.

Консультування як принцип, функція, метод та інструмент менеджменту соціальної служби *відрізняється від супервізії, а саме (інструмент)*:

<i>СУПЕРВІЗІЯ</i>	<i>КОНСУЛЬТУВАННЯ</i>
Обов'язковість для всіх соціальних працівників служби.	За бажанням соціального працівника.
Основні питання супервізії оговорюються в статуті (положенні) або в описі окремого процесу в соціальній службі.	За традиційними підходами: є запит – є консультування.
Соціальний працівник підзвітний супервізору (менеджеру-супервізору). Супервізор несе персональну відповідальність за організацію діагностики, оцінки, навчання тощо.	Соціальний працівник вільний у відношенні до консультанта.

Зміст та відповідальність менеджера-супервізора визначається в нормативних документах.	Консультант не несе відповідальності за дії соціального працівника з питань консультування.
Процес супервізії документується.	Здебільшого фіксується сам факт звертання, тема або основні питання консультації.
Соціальний працівник не вибирає супервізора. Наприклад, директор соціальної служби робить на справі клієнта запис, хто буде супервізором соціального працівника за конкретною соціальною ситуацією – запитом.	Відсутність обмежень або право вибору за бюрократичною нормою консультування.
Супервізія – завжди цикл довший за часом, ніж консультування.	
У межах організації супервізія виключно безкоштовна.	Може бути різною, допустима форма консультування за межами організації.

Наставництво. Роль керівника організації соціальної роботи досить важлива для набуття досвіду впливу на процес і навчання, і виховання спеціалістів. Тема наставництва може стати серйозною перепорою для тих, хто вперше з ним стикається.



Аналітичний інструмент 25. «Колесо» наставництва в соціальній службі.

Зауважимо, що в мережі центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді м. Києва ще у 2003 році було встановлено спеціальне почесне звання «Майстер соціальної роботи» як вища відзнака успіхів спеціаліста, менеджера у здійсненні саме наставництва. Тепер звернемо увагу на наступний *навчальний*

модуль, який презентує ідею наставництва, тобто дозволяє відразу збагнути основні базові, контрольні дотики менеджерського процесу для реальних ситуацій (див. аналітичний інструмент 25 «Колесо»³⁸ наставництва в соціальній роботі). «Колесо», на нашу думку, влучна метафора, оскільки вона вказує на рух, проходження шляху, подолання в часі певного відрізка простору тощо.

Наведена вище модель представляє *чотири* бази, а саме:

- організаційна база соціальної роботи передбачає зміст рольової діяльності наставника як адвоката, який захищає від незнання, помилок, бо вміє і прагне пояснювати, тлумачити тощо. Організаційна база пов'язана з такими ролями як «адвокат» (або людина, яка забезпечує можливості); «педагог» (який визначає перспективу з менеджерського погляду, бо в основі – глибоке знання своєї або інших організацій);

- база міжособистісних відносин в «команді спеціалістів» соціальної роботи передбачає зміст рольової діяльності наставника як порадника. База міжособистісних відносин пов'язана з роллю «порадника-консультанта»;

- ситуативна база соціальної роботи передбачає зміст рольової діяльності наставника як консультанта з процесів соціальної роботи. Ситуативна база пов'язана з роллю «консультанта щодо процесів»;

- база розвитку соціальної роботи передбачає зміст рольової діяльності наставника як супервізора. База розвитку пов'язана з ролями «консультанта з навчання», «супервізора», «інструктора».

При розгляді модуля «Колесо» потрібно звернути увагу на те, що «зовнішнє коло» та «внутрішнє коло» ніби рухаються паралельно одне до одного. Таким чином *чотири* бази «Колеса» взаємопов'язані при їх застосуванні справа наліво, зліва направо.

Що є причинами розвитку наставництва в соціальній службі?

Авторський аналітичний інструмент.

По-перше, це зміни в соціально-економічних відносинах та зміни на ринку праці, які вимагають від організацій соціальної роботи більшої інтенсивності.

По-друге, це конкуренція між організаціями соціальної роботи, яка набуває дедалі більшої категоричності, а споживачі соціальних послуг стають більш вимогливими.

По-третє, потреба в розподілі завдань скерування організацією, повноважень, ініціативи в середині організації,

³⁸ Див.: Льюис Гарет. Менеджер-наставник: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002.

оскільки збільшується потреба в наполовину автономних командах, в самоврядних групах спеціалістів соціальної роботи. Останнє збільшує адаптаційний потенціал організацій до змін у зовнішньому середовищі, а також дозволяє без трагізму перебудовувати внутрішню структуру, процеси соціальної роботи.

По-четверте, ми живемо в епоху психологічних контрактів, коли «не кусок хліба», ні зарплата чи просування по службі є визначальними аспектами угод щодо прийняття на роботу спеціалістів. Реальною є тенденція зазначення в трудових угодах додаткових і нових для українського простору аспектів, наприклад, час роботи, час відпочинку, форми контролю, методи аналізу, періодичність навчання тощо.

По-п'яте, зростаючі проблеми та труднощі з проведенням навчання спеціалістів соціальної роботи. Безумовно, коли люди обирають системне навчання, вони прямують на короткотермінові курси, які проводяться за спеціальною програмою, передбачають здачу екзаменів, отримання дипломів (свідоцтв). Навчання на курсах перепідготовки, або підвищення кваліфікації, має ряд потенційних труднощів, а саме: по-перше, складно отримати значний об'єм необхідних знань за короткий термін; по-друге, досить важко відривати спеціалістів від процесів соціальної роботи з клієнтами для поглибленого навчання.

Нагадаємо (авторський інструмент) тактичному менеджеру, що перелік умов та засобів, за допомогою яких спеціалісти мають можливості розвивати свої здібності сьогодні є достатньо великим та варіативним:

- курси в службі та поза службою;
- тимчасова переміна функцій роботи та ротація в межах служби;
- стажування в межах та поза службою;
- дослідження соціальних проблем та шляхів їх вирішення;
- навчання за індивідуальною програмою без відриву від роботи;
- навчання на досвіді колег по соціальній роботі в службі та поза службою (стажування);
- рольове моделювання діяльності;
- спілкування в групі спеціалістів свого рівня;
- підготовка волонтерів;
- тимчасове виконання певних, нових прийомів, методів роботи з волонтерами, у групі волонтерів соціальної роботи;
- участь в тренінгах, конференціях, семінарах або методичних зборах;
- індивідуальне читання рекомендованої літератури;

- проведення практики для студентів;
- навчання у вищому навчальному закладі;
- навчання з використанням комп'ютерних засобів;
- дистанційне навчання;
- обмін досвідом;
- збільшення об'єму функціональних обов'язків;
- супервізія та консультування;
- підготовка проекту або програми соціальної роботи;
- участь в презентаціях організації соціальної роботи;
- складання соціальних історій (case study) *та інші*.

Наставництво потрібно розглядати як один із пунктів вищенаведеного (інструментального) списку, тобто як спосіб передачі знань. Що ж стимулює спеціалістів до того, що в наставництві закладено великий потенціал допомоги при отриманні знань? На нашу думку, наставництво характеризується цілою низкою якостей, а саме (аналітичний інструмент):

- *гнучкість*: навчання у формі наставництва можна проводити різними способами в різних умовах;
- *це вид діяльності, який проходить в режимі «оффлайн»*: навчання відбувається на роботі, але в неробочій обстановці; йому притаманний елемент неформальності; це скоріше громадська робота, яка тісно пов'язана з завданнями професійної діяльності;
- *і все ж воно пов'язане з виконанням службових обов'язків*: хоча стиль навчання не регламентується, зміст щільно прив'язаний із робочими питаннями;
- *воно носить індивідуальний характер*: стосується потреб, інтересів конкретної особи спеціаліста;
- *це особистісно-орієнтоване навчання*: в навчанні беруть участь особистості, з усіма їх вадами, почуттями, діями, успіхами;
- *це система із зворотнім зв'язком*: зворотній зв'язок є структурною складовою взаємодії «наставник-інший спеціаліст»;
- *таке навчання має широкий спектр орієнтування*: наставництво може охоплювати широкий сектор трудової та громадської діяльності на відміну від інших способів навчання, які за своїм характером та спрямуванням пов'язані з вузькими сферами особистих, технічних, функціональних навиків;
- *воно не виключає інші способи навчання*: наставництво може активно виступати як координуючий, стимулюючий, контролюючий процеси, що відбуваються паралельно або в доповнення до інших форм навчання.

При наставництві в службі ми відзначаємо такі переваги (авторський аналітичний інструмент):

- для спеціалістів соціальної роботи: глибше розуміння загальної перспективи діяльності організації; особиста вигода; результати навчання; розвиток здібностей до навчання щодо оволодіння професійними навичками; розвиток кар'єри; вирішення проблем та відпрацювання підходів до вирішення проблем; виявлення сильних та слабких сторін спеціаліста;
- для наставника: мотивація; глибоке особистісне задоволення; поширення арсеналу навиків та вмінь; самовдосконалення; розвиток кар'єри;
- для соціальної служби: краще підготовлений персонал; вдосконалення культури праці; більш ефективний менеджмент; позитивна орієнтація на навчання в організації; наділення співробітників повноваженнями тощо.

Чим відрізняється наставництво від інструктування?
Інструктування – одна з контрольних ролей в рамках наставництва, але воно приносить у наставництво: спрямованість на навчання та розвиток здібностей, навичок; акцент на індивідуальність навчання та показники роботи; більш широке ситуативне середовище цілей та завдань.

Чим відрізняється наставництво від консультування?
Консультування – це компонент наставництва. В такому значенні наставництво не відрізняється від консультування, але більше за нього в тому, що звернуто не тільки до індивідуальності спеціаліста, але й до організації соціальної роботи; наявне в ситуаціях, які передбачають мету, завдання; пов'язане з можливостями, здібностями, проблемами, труднощами в роботі спеціаліста соціальної роботи; спрямоване на навчання та розвиток.

Отже, наставництво – це суб'єктивно-суб'єктивні взаємовідносини та сукупність методів, прийомів, за допомогою яких один спеціаліст соціальної роботи пропонує іншому спеціалісту соціальної роботи в межах однієї організації допомогу, пораду, підтримку, чим сприяє його професійному навчанню та росту. Процеси наставництва – це найефективніші, продуктивні та успішні способи допомогти колегам по соціальній роботі у справі розвитку власної діяльності та побудови власної кар'єри в службі.

Проблема в тому, щоб вміти «наставляти» логічно, продумано, послідовно та планово.

Ми пропонуємо уявляти взаємовідношення «наставник – спеціаліст соціальної роботи» як такі, що вибудовуються за *трьома фазами: (1) початок; (2) розвиток та дія; (3) зрілість.*

На «початковій» фазі (аналітичний інструмент) становлення гарних взаємовідносин «наставник – спеціаліст соціальної роботи» є першим та важливим кроком. Існують відповідні моменти, над якими потрібно працювати на початкових етапах, а саме: формування довіри; прояв компетенції; визначення цілей. Крім того, має бути сформована певна угода щодо статусу та рівня відвертості в інформуванні. Взагалі наставник зобов'язаний зберігати конфіденційність за будь-яких обставин. Наставник та спеціаліст мають обговорити ті випадки, в яких існує пряма потреба порушити домовленість про конфіденційність (наприклад, інформація про порушення законодавства). Потрібно звернути увагу на те, що спеціалісти завжди високо цінують доступність до наставника. Особливо це стосується тих з них, які хочуть або вимагають приділити більше часу, ніж це формально визначено (до прикладу: чи може спеціаліст телефонувати наставнику на домашній телефон). Питання компетенції, офіційної та неофіційної, допомагає і наставнику, і спеціалісту зрозуміти їхню поведінку, закласти фундамент для встановлення цілей (чи-то підвищення ефективності; чи-то розвиток кар'єри; чи-то підтримка спеціаліста).

Фаза «розвитку і дії» (аналітичний інструмент) відзначається такими особливостями: щире та відкрите спілкування; концентрація на навчанні та розвитку; оволодіння процедурами та процесами; перехід від планів до результатів. На цій фазі у взаємовідносинах наставника і спеціаліста соціальної роботи існує відповідний хід розвитку відносин, який може набути форми моделі: -- *набір факторів взаємовідносин* -- - *вивчення варіантів вибору* ---- *визначення курсу дій* ----- *набір факторів взаємовідносин* ----- . Це типова послідовність щодо вирішення менеджерських завдань. Власне тому потрібно уважно поставитися до *методу вирішення завдань*. Для цього є кілька причин: по-перше, цей процес керування є універсально корисним; по-друге, він перебуває в центрі добре регульованих відносин «наставник – спеціаліст».

У відношеннях «наставник – фахівець» не обов'язково мають перебувати проблеми у звичному розумінні цього слова. Найчастіше у цих відносинах перебувають труднощі сприйняття та запитання щодо *неправильного ходу* якихось подій в соціальній роботі, а саме: «як зробити..?»; дилеми; сумніви; перепони тощо. Базовим модулем процесу вирішення (і для

консультування, і для тренування) нам бачиться наступний: *визначення – опис – міркування та усвідомлення – прийняття рішення – дія – (визначення)...*

Існує передбачення, що добрий наставник в організації соціальної роботи має бути: щиросердечним, а не з «підозрою»; експериментатором, а не «постійно обережним»; самодостатнім, а не «контрольованим» з третьої сторони; наполегливим, але не має тиснути. Ці критерії мають право на застосування не як показники відбору наставника, а як вираження спеціалістами характеристик, прояв яких потрібно підсилити (позитивні) або обмежити (негативні).

Фазу «зрілості» (аналітичний інструмент) взаємовідносин «наставник – спеціаліст соціальної роботи» досвідчені менеджери досягають доволі швидко. Та важливо визначити, як завершити або змінити характер відносин. Відносини не можуть бути «обірваними» - вони мають завершуватися відповідно до плану. Тоді звичка щодо відносин та надія на них з часом послабне, з часом – щезне.

Отже, тактичний менеджер і спеціалісти соціальної роботи є ширшим простором взаємозв'язку, ніж класичний «суб'єкт» та «об'єкт» управління. Скоріше за все, це сфера менеджменту соціальної роботи, яка визначається процесом та результатом скерування взаємовідносин, взаємодії керівника-менеджера, спеціалістів, волонтерів організації. Цей процес та його результат *напрямую впливає* на якість, результативність, ефективність соціальної роботи. Ось чому ми розглядали в одному контексті типове (взаємозв'язок керівника-менеджера) та особливе (супервізія, консультування, наставництво).

Тактичному менеджеру для примітки (авторський аналітичний інструмент): *десять основних умов для забезпечення ефективного навчання в службі.*

1. Працівники повинні бути мотивовані навчатися. Вони повинні усвідомлювати, що якщо вони хочуть, щоб від їхньої роботи *вони самі й інші* отримували задоволення, їх нинішній рівень знань, навиків та вмінь, а також установки й норми поведінки необхідно вдосконалювати.

2. Працівникам, що проходять навчання варто встановити стандарти виконання роботи. Вони повинні ясно визначити мету та критерії, які вони вважають прийнятними й можуть використати *для оцінки свого розвитку*.

3. Будь-яке навчання потребує керівництва. Працівникам необхідне скерування процесом навчання й зворотний зв'язок про те, як вони вчаться. Найбільш мотивовані працівники більшу частину цього можуть забезпечити собі самотужки, але все-таки повинен бути

«викладач», щоб підтримувати їх і допомагати їм, коли це необхідно.

4. Навчання повинно приносити задоволення. Працівники здатні навчатися в найважчих умовах, якщо навчання задовольняє одну або більше їх потреб. І навпаки, найкращі програми навчання можуть не виправдати очікувань, якщо працівники не бачать у них користі.

5. Навчання - активний, а не пасивний процес. Необхідно, щоб «слухачі курсів» були задоволені своїми «викладачами», колегами по навчанню й предметом навчального курсу.

6. Методи навчання повинні відповідати завданням навчання.

7. Методи навчання повинні бути різноманітними. Використання різноманітних методик, за умови, що всі вони однаково підходять для конкретних умов, сприяє навчанню, підтримує інтерес до нього.

8. Варто виділити час на засвоєння нових навичок. На те, щоб засвоїти, перевірити й прийняти нові навички, потрібен час. Його варто передбачити в програмі навчання. Дуже часто керівники-викладачі надмірно переповняють свої курси новою інформацією і не дають достатніх можливостей для її практичного освоєння.

9. Правильне поводження працівників повинне підтримуватись. Зазвичай працівники хочуть негайно знати, чи правильно вони роблять те, чому їх навчають. У тривалих навчальних програмах потрібні проміжні кроки, протягом яких мають бути закріплені нові навички.

10. Необхідно розуміти, що існують різні рівні навчання, і що вони вимагають різних методів та забирають різний час. Нижче перераховані чотири рівні в порядку зростання складності:

- найпростіший: навчання вимагає безпосередніх фізичних реакцій, запам'ятовування й елементарних вправ;
- на другому: навчання передбачає адаптацію існуючих знань або навичок до нового завдання або середовища;
- на наступному: навчання стає складним процесом, коли принципи визначаються в сфері практик або дій, коли повинна бути сформована серія окремих завдань та коли навчання стосується навичок міжособистісного спілкування;
- найскладніший: навчання зміни цінностей та установок людей і груп. Це не тільки надзвичайно складно, але й дуже небезпечно.

Десята глава. Взаємозв'язок тактичного менеджменту з ЗМК, або Як сформувати взаємовигідні умови співпраці

Поширений міф в соціальних службах: ЗМК зобов'язані висвітлювати процеси та результати соціальної роботи.

ЗМК як окремий суспільний інститут зобов'язаний формувати професійні комунікаційні продукти та залишатись на позиції збалансування суспільних інтересів. Соціальна служба – окрема соціальна інституція, яка має свої закони та правила дії. Крім неї, людині допомагає сім'я, спільнота, громада, інша соціальна служба.

Відповідь від загального, принципового, специфічного до рекомендацій на кожен день.

«Соціальний розвиток людини» в фокусі дослідження взаємодії ЗМК та соціальної роботи. Питання наукового обґрунтування та забезпечення ефективності скерування соціального розвитку претендує на найбільш актуальне питання наукових досліджень. Початок такого обґрунтування, на нашу думку, було закладено ще творцем основ кібернетики Норбертом Вінером (Wiener) у 1948 році з введенням відомих вимірів «фізики соціального організму». За Вінером, суспільна система є не тільки організованим цілим, подібно індивідууму, але й «скріплюється в ціле системою зв'язку», з наявною «динамікою, в якій кругові процеси зворотного зв'язку відіграють важливу роль». З часу публікації книги Вінера пройшло понад півстоліття, але і тепер з повним правом є підстави вважати, що він не тільки обґрунтував положення про єдність процесів управління та переробки інформації в складних, імовірних системах, але й передбачив негативні наслідки від руйнації комунікацій в суспільстві. Він один із перших звернув увагу на те, що комунікації мають «служувати суспільному гомеостазу».³⁹

До подібних висновків підводить і соціальний досвід залучення громадян до розробки та реалізації програм міського розвитку (в США це мало назву «public (social) participation» або «соціальна участь»). Судячи з публікацій, концепція соціальної участі та розвитку принциповим чином базується на методах перманентної комунікації з людьми та експертами, що представляють їхні інтереси (до прикладу: ігрові методи, «метод Дельфи», методи динамічної діагностики, «консультативні панелі» тощо).⁴⁰ Концептуальна модель відомих спеціалістів

³⁹ Вінер Н. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине. М., 1983.

⁴⁰ Sociology of Mass Communication / Ed. by D. McQuail. N.Y., 1976.

Болл-Рокича та Де Флюєра своїм предметом має структуровані умови суспільства, у яких реалізуються ефекти комунікацій, а засоби комунікацій трактуються як інформаційні системи, що глибоко включені в процеси формування стабільності, змін на рівні соціуму в цілому, на міжгруповому та міжіндивідуальному рівнях.

Соціальній ролі скерування зі зворотнім зв'язком присвячено чимало праць Е.Барноу, Дж. Шрамма, Р. Шейна та інших. Роль ЗМК в соціальному просторі активно досліджували А.Уеллс, У. Пейслі, М.Глассер та інші.⁴¹ Завдячуючи зусиллям дослідників, світ побачив «Міжнародну енциклопедію комунікації».⁴² Проблеми взаємозв'язку ЗМК та скерування соціальних процесів за умов інформаційних революцій та електронної культури стають з 80-90-х років XX століття центральними в науковій літературі з соціології, соціально-психологічної, екологічної та суміжних тематик. Так, американський вчений Е. Броулі визначив основні показники ролі ЗМК у здійсненні соціального обслуговування населення⁴³; російський дослідник С. Іваненков в теорії соціалізуючого середовища виокремлює три найвагоміших фактори соціалізації, а саме: речовинно-предметний, соціально-інституційний та інформаційний (ЗМК)⁴⁴.

Тактичному менеджеру для примітки: комунікація як теніс – не спи, реагуй на подачі! Різниця між гольфом і тенісом подібна до відмінності в комунікації між традиційними та новими медіа. Протиставлення цих двох видів спорту дає можливість усвідомити, наскільки маркетинг комунікацій соціальних змінився за останні 10-15 років. Таке порівняння допоможе зрозуміти докорінно інші взаємовідносини, які уже існують між соціальними службами та їхніми аудиторіями.

Ребекка Літ (Rebecca Leet)⁴⁵ експерт з комунікацій, за її твердженням, комунікація соціальних служб схожа сьогодні на гру в теніс, а не в гольф. *Гольф – комунікація старого зразку*, де у вашої соціальної служби все було під контролем. За винятком кризових ситуацій, ви мали час, аби спланувати, створити та передати інформацію. У вас був час для розробки *меседжу* (основного повідомлення). Ви мали час підготуватись до запуску цього *меседжу*, «все налагодити». Ви також могли вирішити, які саме канали

⁴¹ Moren S. Social work is beautiful: on the characteristics of social work. // Scandinavian Journal of Social Welfare, 3(3), 1994. – P. 58-66.

⁴² International Encyclopedia of Communication / Ed. by E. Barnouw, G. Gerbner, W. Schramm, T.L. Worth, L. Gross. Univ. of Pensilvania. Oxford Univ. Press. N.Y., Oxford, 1989. Vol. 1-4.

⁴³ Brawley E. Mass Media and Human Services. – Beverly Hills, Calif., 1983. – 130 p.

⁴⁴ Иваненков С. Проблемы социализации современной молодежи. Изд. 2-е, дополненное. Монография. – СПб, 2003. – 420 с.

⁴⁵ Ребекка Літ (Rebecca Leet) // Getting Attention blog / Режим доступу: <http://www.civicua.org/library/>.

обрати – середовище, в яке буде запущено ваше повідомлення.

І якщо *меседж* виявився неефективним, ви можете його переробити та запустити ще раз. Так робить гравець гольфу, який влучає м'ячем у пісочну лунку, досліджує своє розташування, обдумує, як вибратись звідти і новим ударом повертається на смугу проходу (у гольфі це відстань між міткою та лункою). *Теніс – це наше життя у сучасному комунікаційному середовищі*, в якому під контролем далеко не все. Інколи ви можете запустити *меседж*, проте частіше ініціатива спілкування надходить ззовні або з «протилежного боку сітки». Щойно розпочалась комунікація, не може бути жодної затримки в діях. Тенісист або тенісистка повинні швидко відреагувати на зустрічну подачу. Вона мусить бути у правильному місці та в потрібну мить відбити м'яч (читай: продемонструвати навички комунікації), якщо хоче залишитись у грі.

Наскільки сутність соціальних проблем сприяє або стимулює взаємодію соціальних служб та ЗМК?

У практичній соціальній роботі і комунікаційних процесах, потрібно уважно ставитись до характеристик соціальних проблем, що само собою є не з простих завдань. Спрощені рецепти, які впливають з поверхневого аналізу та одностороннього погляду на соціальну проблему, насправді нічого не вирішують, заганяють соціальну проблему в глухий кут суб'єктивності, ілюзій чи стереотипів. Крім того, кожна із соціальних проблем допускає різні інтерпретації та, відповідно, пропонує рішення, які полярно відрізняються одне від іншого. Ось чому важливо підтримувати широкий погляд на соціальні проблеми, виявляти однакові тенденції, моменти, показувати принципові труднощі аналізу та досвіду вирішення.⁴⁶

Твердження про те, що всі соціальні проблеми є складними, не потребує доведення: не були б вони складними, ми не називали б їх проблемами.

По-перше, багато з соціальних проблем (до прикладу: бідність, проблема важких підлітків, проблема наркотичної залежності тощо) здаються вічними, такими, що ніби «противляться» значним зусиллям цивілізованого суспільства з його надіями викорінити їх; успіхом вважається навіть незначні зусилля не стільки вирішити, скільки стримати зазначені соціальні проблеми.

По-друге, окремі соціальні проблеми є зворотною стороною досягнень цивілізації (до прикладу: безробіття як супутниця ефективного засобу виробництва; прогрес в медицині – на фоні погіршення значних показників здоров'я населення).

⁴⁶ Redefining Social Problems / Ed ESeidman, JRappaport. N.Y.: Plenum Press, 1986.

По-третє, складність соціальних проблем в їх комплексному характері. Соціальні проблеми детерміновані кількома факторами, що взаємодіють та підсилюють один одного. Причини та наслідки соціальних проблем часто змінюються місцями, формуючи, таким чином, *соціальні лещата*: проблема «закріплюється» та «негативно динамізує» (наприклад: бідність ускладнює доступ до повноцінної освіти... відсутність освіти – обмежує професійне зростання... некваліфікована праця – звужує можливості освіти для власних дітей тощо).

По-четверте, комплексний та системний характер соціальних проблем – ускладнює управління ними через негативні побічні ефекти⁴⁷.

По-п'яте, соціальні проблеми розглядаються на різних рівнях: індивідуальному, груповому, територіальному та національному. Сама соціальна проблема набуває за таких умов різного звучання, підходів щодо вирішення. Так, на першому рівні увага приділяється людині та шляхам повернення її до нормального життя. На національному рівні – це масове явище, зусилля щодо вирішення соціальних проблем – це зусилля щодо вдосконалення життя цілої, наприклад, категорії людей зі схожими, але неоднаковими труднощами. Очевидна потреба в комплексній роботі (поєднання універсальних та індивідуальних методів роботи) обов'язково наштовхуються на відомчі, секторальні бар'єри.

По-шосте, об'єктивний аналіз соціальних проблем досить ускладнений; аналіз завжди допускає різну інтерпретацію (в залежності від позиції спостерігача). Крім того, соціальні проблеми сприймаються як певні відхилення від норми. Відповідно, що входить до класифікації соціальних проблем, визначається станом суспільної свідомості. З одного боку, це небезпечно для оцінки характеру соціальних проблем. З іншого боку, кожна історична епоха по-своєму розставляє акценти. Ось чому соціальні проблеми не просто об'єктивно існують, вони є *результатом соціального конструювання реальності*⁴⁸.

Ми провели (2008 та 2009) два семінари-тренінги, на яких визначили і порівняли групи факторів та опитали соціальних працівників і працівників ЗМК з основних питань розуміння предмету соціальних проблем. В першому опитуванні ми запропонували соціальним працівникам і працівникам ЗМК визначити групи факторів, на які фокусують увагу працівники при оцінці соціальних проблем як таких. Основні матеріали

⁴⁷ Cohen S. Visions of Social Control Cambridge Polity Press, 1994).

⁴⁸ Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. М.: Медиум. 1995

(авторський аналітичний інструмент) опитування узагальнено в наступній таблиці (враховано індикатори важливості):

Індикатор важливості для соціальних працівників	Фактори	Індикатор важливості для працівників ЗМК
1	Неповторність будь-якої соціальної проблеми	5
2	Складний характер альтернатив при розгляді будь-якої із соціальних проблем	4
3	Непередбаченість наслідків від рішень щодо вирішення соціальної проблеми	3
4	Наявність великої кількості факторів, які приймаються до уваги при вирішенні соціальної проблеми	2
5	Наявність кола осіб або інституцій, які по відношенню до соціальної проблеми мають право та можуть приймати рішення	1

Матеріали дослідження дозволили звернути увагу на той факт, що індикатори оцінки соціальної проблеми як-такої у соціальних працівників та працівників ЗМК є полярними за важливістю. Тільки фактор «*непередбачуваності наслідків від рішень щодо вирішення соціальної проблеми*» об'єднає міркування двох різних професійних груп. Можливо, це і прояснює *однакову тягу* обох професійних груп до первинного чи базового визначення принципів, морально-етичних правил втручання в соціальне та соціальні проблеми безпосередньо.

У другому опитуванні ми запропонували спочатку окремо соціальним працівникам і працівникам ЗМК, а потім разом (спільна група) визначити групи факторів, на які професіонали фокусують увагу при презентації соціальних проблем. Основні матеріали опитування (авторський аналітичний інструмент) узагальнено в таблиці (цифрами представлені кількісні показники частоти відповідей):

Фактори	Соціальні працівники	Працівники ЗМК	Спільна група соціальних працівників та ЗМК	Середній індикатор важливості
Визначено суб'єктів або носіїв соціальних проблем	1	5	3	9
Очевидними є причини та наслідки соціальних проблем	0	4	1	5
Влада формує аналітичні звіти, періодичні доповіді з актуальних соціальних проблем	4	6	4	14
Громадські, благодійні організації формують альтернативні владним періодичні доповіді з актуальних соціальних проблем	4	2	3	9
Прийняття законів або комплексних програм (з відповідними підходами) вирішення соціальних проблем на рівні держави або регіону	7	3	5	15
Соціальні проблеми характеризуються негативною	5	2	5	12

динамікою або ризиками для соціуму та є темами громадського або владного обговорення				
Наявні інституції державної форми власності, які вирішують соціальні проблеми (з відповідними моделями дій)	4	3	6	13
Наявні інституції недержавної форми власності (громадські, благодійні, приватні тощо), які активізують роль громад у вирішенні соціальних проблем	4	5	2	11
Є носії практики профілактики негативних наслідків соціальних проблем	4	4	3	11
Є мережа закладів допомоги при соціальних проблемах	7	6	8	21
Формується або сформована територіальна мережа взаємозв'язку різних інституцій щодо підтримки, допомоги людині нужденній в контексті соціальних проблем	2	4	5	11
Органи влади (органи внутрішніх справ) популяризують процес та результат боротьби з причинами соціальних проблем	1	3	3	7
Описано (в доступній літературі) прийоми, методи, технології та досвід практичного вирішення соціальних проблем	5	3	4	12
Відбувається підготовка кадрів для вирішення соціальних проблем	6	2	1	9
Наявні волонтери соціальних інституцій різних форм власності	3	5	3	11
Наявні професійні дискусії серед груп практиків, методистів та викладачів щодо вирішення соціальних проблем	3	3	4	10
	60 балів	60 балів	60 балів	180 балів

За чисельними факторами, які потребують окремого аналізу та на які професіонали соціальної роботи та ЗМК фокусують увагу при презентації соціальних проблем, пріоритетну групу визначили фактори з найбільшою часткою варіантного вибору, а саме :

- (1) наявність мережі закладів допомоги при соціальних проблемах;
- (2) чинні закони або комплексні програми вирішення соціальних проблем на рівні держави або регіону;
- (3) формування органами влади аналітичних звітів, періодичних доповідей з актуальних соціальних проблем.

Зазначене, на наш погляд, робить питання взаємодії ЗМК та соціальної роботи не пафосним атрибутом сучасного світу, соціуму, який постійно змінюється, а предметом моніторингу та інструментом тактичного конструювання українського суспільства, моделювання регіонального, територіального розвитку.

Тактичному менеджеру для примітки: соціальні служби, некомерційні організації, як і комерційні компанії - працюють за бюджетом, і часто медіа розглядають як своєрідний експеримент. Обмежені «комунікаційні» бюджети передбачають чіткі і вимірні цілі, а отже *важливо вчасно запитати себе:* чого намагаєтеся досягти, наскільки добре прогресуєте у досягненні цієї мети? *Примітка:* у теорії тайм-менеджменту є поняття «переоцінка» як обов'язковий елемент реалізації плану дій, який дозволяє повторно проаналізувати цілі та стратегії, врахувати певні зміни та скоригувати подальшу тактику.

Наскільки потенціал соціальних служб є сприятливим до взаємодії з ЗМК? Соціальна робота не володіє надзвичайним імунітетом. Однак її публічність, закономірна відкритість професійних дискусій дозволяють сподіватися на використання будь-ким організаційної та аналітичної (моніторингової) сфер їхньої діяльності. Крім того, рівень партнерства та взаємодії активно задає тактичний менеджмент соціальних служб будь-якої форми власності. Аналіз потенціалу соціальної роботи тільки стимулює роздуми щодо *схожості балансуєчої ролі* соціальних служб та ЗМК в суспільстві *при різних засобах діяльності*. Якщо сформувані типовий трикутник українського суспільства «Людина» - «Влада» - «Громада», то місце соціальних служб (відповідно і соціальної роботи) та ЗМК збігається в середині трикутника, робить їхню місію балансово-утворюючою в багатовекторності соціальних відносин (див. аналітичний інструмент 26).



Аналітичний інструмент 26. Трикутник досконалості.

Тактичному менеджменту не потрібно недооцінювати професійну силу, суспільну роль ЗМК та, відповідну здатність ЗМК самостійно конструювати соціальну проблематику. Крім того, потрібно пам'ятати, що комунікації соціальних служб у стратегічному вимірі більш за все визначаються *пропагандою і лобіюванням; створенням партнерської мережі соціальних служб різних форм власності та створенням, поширенням власних комунікаційних продуктів*⁴⁹. Сучасні соціальні служби зобов'язані розглядати комунікаційну функцію *стратегічно* як пріоритетні завдання зв'язків з населенням та як комунікаційний процес *тактичного* менеджменту соціальної служби, що, відповідно, потребує розвитку одного чи кількох із наступних механізмів: окремої функції менеджменту соціальної служби як інституції; цільового спрямування одного із структурних підрозділів служби як комунікаційного підрозділу; рівня комунікаційних навиків всіх працівників, волонтерів соціальної роботи, що дозволить досягти комунікаційних результатів в цілому.

Тактичному менеджеру для примітки: відносини з *медіа* – більше, ніж розсилка прес-релізів⁵⁰. Що таке «медіа»? «Медіа» означає не тільки традиційні джерела новин – газети, радіо і ТБ, але й багато іншого, включаючи основні засоби їхнього поширення. Наприклад, одна соціальна служба розповсюджує свої буклети в кошиках для продуктів в магазинах своєї громади, *приходячи буквально в кожний дім*. Це також можна вважати «медіа». Звісно, поняття «медіа» включає Інтернет-канали на кшталт популярних блогів.

Соціальні служби – це ньюзмейкери. Ваші проекти та послуги набагато важливіші в сучасному бурхливому світі, ніж це було колись. Ваші ініціативи мають здобути громадську або й державну підтримку. Один зі шляхів побудови такої підтримки для ваших цілей є ефективне використання медіа, при будь-якій можливості. Отже, поглянемо на деякі кроки, які може зробити ваша служба, аби тактично підготуватись до таких можливостей.

1. *Кілька думок щодо відносин з медіа.* Важливо оцінити, що медіа-партнерство є важливим надбанням для маленьких соціальних служб, проте доречно зауважити кілька моментів. Новині медіа можуть тільки іноді висвітлювати діяльність вашої служби, та й ви не зможете проконтролювати, коли саме ці новини опублікують чи як їх відредагують. Новина може «жити» лиш сьогодні й ефект від неї буде недовгим. Тож що ви робитимете завтра чи

⁴⁹ Як спілкуватись із засобами масової інформації / За ред. Сари Сільвер. Укр. ред. О.Сидоренко. – К.: Центр інновацій та розвитку, 2000. – 90 с.

⁵⁰ Стів Себальт (Steve Cebalt) // Режим доступу: <http://communicationshandbook.com/> (09.08.2010). – Назва з екрану.

післязавтра? Зараз як ніколи ми маємо можливості на зразок цільових прямих розсилок, буклетів, електронних листів, подієвого маркетингу (коли спонсорські або будь-які інші кошти вкладаються в те, аби якомога більше людей відвідали той чи інший захід). Часто піарники наполягають на зменшенні уваги до роботи з провідними медіа. І це може здатися трохи дивним. Проте з досвіду виходить, що можна мати більший вплив, контролюючи час та зміст свого ключового повідомлення, а також скеровуючи його на цільову аудиторію власноруч. *Перетворіться на «медіа».* *Створіть власний медіа-канал.* Не будьте занадто залежними від медіа-відносин у своїй стратегії. Більшість соціальних служб мають повний набір комунікаційних інструментів, з якими можна досягати цільової аудиторії напряму, за власних умов та згідно розкладу, ще й без посередництва медіа. *Отже, як кажуть, не кладіть всі яйця до одної корзини.*

2. *Відносини з медіа – це більше, ніж розсилка прес-релізів.* Термін «відносини з медіа» робить наголос на взаємовідносинах, тож ваша комунікація з медіа є важливим успіхом. Зустрічі та телефонні дзвінки з визначеними репортер(к)ами, блогер(к)ами та іншими, хто висвітлює сферу вашої діяльності, є принциповими в побудові стійких взаємовідносин. Якщо ви не знаєте представни(ків)ць місцевих медіа, знайдіть їх, розкажіть лаконічно про себе і свою службу. Запропонуйте зробити персональний візит до ньюзруму або організувати неформальну зустріч, аби поговорити про важливі теми, які планує анонсувати. В ідеалі, хтось з вашої соціальної служби повинен особисто контактувати з журналіст(к)ами, які висвітлюють сферу вашої діяльності. Якщо ви не маєте такого активу, вашими першими кроками мають бути розпізнавання цих кореспондентів/оглядачок і робота над побудовою взаємовідносин з ними. Листи, емейли та телефонні дзвінки – все це потрібно, аби добре «розрекламувати» вашу службу. Початок взаємовідносин – це тільки перший крок. Зважаючи на кадрові зміни в медіа, може бути складно підтримувати стійкі зв'язки. Тримайте також постійний контакт з менеджментом редакцій, аби знати, з ким з журналістів спілкуватись, і бути постійно в курсі змін ключових позицій. Періодично надсилайте репортер(к)ам копії власних публікацій, аби вони знали, чим наразі займається ваша організація. Додайте візитівку й надішліть їм лист окремо від основної групи розсилки, аби показати, що для вас вони є особливими адресатами.

3. *Розставляйте пріоритети у своїх меседжах.* Деякі медіа-меседжі легко «продати» пресі, проте вони не обов'язково відповідатимуть пріоритетам вашої служби. *Медіа не можуть і не будуть висвітлювати діяльність вашої соціальної служби кожного дня,* і якщо вони розкажуть про якусь з ваших тем сьогодні, то завтра вони можуть відмовити вам. Такі обмежені можливості підсилюють тезу про те, що кожна далекоглядна спроба повинна мати зв'язок з

пріоритетами у меседжах вашої організації. *Але є єдиний важливий виняток (з досвіду)*, якщо репортер(ка) телефонує вам з власної ініціативи, завжди використовуйте таку можливість, навіть не зважаючи ні на стратегію, ні на тактику. Якщо ви відмовитесь від інтерв'ю, наступного разу вам навряд чи зателефонують.

4. *Ваші медіа-відносини - баланс тактик «натиску» та «привабливості».* Щодо обох цих визначень існують свої «за» та «проти». Розуміння ситуації, в якій наразі перебуває ваша служба, та ставлення, на яке ви чекаєте від медіа, допоможуть зрозуміти, чи краще застосувати натиск чи почекати, поки ви станете привабливими для медіа. *Тактика «натиску»* використовується для поширення ваших новин, як-то розсилка прес-релізів звичайною поштою, емейлом чи факсом. «Натиск» також включає в себе нав'язування медіа особисто чи телефоном власних ідей для матеріалів. Прес-конференція теж належить до цієї категорії. *«Натиск» означає, що ви є ініціатором.* У такій тактиці складніше, бо ви намагаєтесь створити зацікавленість там, де вона не існує без ваших зусиль. Найбільш ефективною технікою в «наступальній» тактиці є розміщення редакторських статей (довгих публіцистичних матеріалів або листів до редакції), тому що вони менше редагуються. *Діяльність з «привабливості»* ґрунтується на потребі вашої інформації з боку медіа (або користувачів Інтернету). Наприклад: місцева фундація щойно оголосила, що дає по \$10 тис. трьом соціальним службам, серед яких є і ваша. Місцева журналістка, можливо, захоче зателефонувати комусь (саме вам!) за коментарем щодо того, як це вплине на вашу соціальну службу. Складність дій для тактики «привабливання» менша, бо репортер(ка) вже має намір написати статтю й шукає джерело (саме вас!) для отримання інформації. *Отже, ключовим у медіа-відносинах є позиціонування вашої соціальної служби* задля використання таких можливостей.

5. *Поширення меседжів вашої соціальної служби – легко та ефективно.* Існують кілька способів поширення новин. Один з найлегших та найефективніших – це дзвінки до медіа та привернення їхньої уваги. Іншим ефективним методом є спрямування «прохального листа» чи емейла особі, яка може мати особливу зацікавленість у вашій новині, й плюс телефонний дзвінок. Цей метод більш надійний, щоб мати відповідь. Три інші методи розповсюдження прес-релізів включають факс, звичайну пошту та емейл. Ці методи відносять до категорії «*пан або пропав*» і підходять для звичайних/поточних оголошень. Головним у використанні факсу, пошти та емейлу є список розсилки. Переконайтесь, що ваш перелік є точним та повним. Вдале поєднання всіх методів поширення гарантуватиме високий потенціал успішності. Правильною ідеєю є надання кореспондент(к)ам свого логотипу та кількох відповідних світлин.

Якими є можливі тактичні сценарії взаємодії соціальної служби та ЗМК?

Авторський аналітичний інструмент.

Дослідження характеристик взаємодії ЗМК та практиків соціальної роботи в США, країнах Західної Європи дозволяє нам виділити кілька часових періодів та сценаріїв.

По-перше, кінець XIX ст. – 30-ті роки XX ст.: це багатфакторні зусилля, що спочатку були застосовані в газетах з метою популяризації заходів здійснення гуманітарних політик, а далі – були розширені різними видами інформацій про діяльність соціальних служб різних типів.

По-друге, 50-60-ті роки XX ст.: це управлінський відкритий *намір* та багатовекторний досвід через ЗМК сформувати в громадськості позитивний образ соціального працівника. При цьому звертаємо увагу на умови становлення та розвитку професійних груп соціальних працівників.

По-третє, 70-80-ті роки XX ст.: це функціональний менеджерський *засіб* взаємодії з населенням. Крім того, в цей період соціальні працівники активно використовують радіо, телебачення, газети, інші медіаресурси для поширення практики деінституціалізації, започаткування форм самопомоги та взаємодопомоги, проведення профілактики негативних явищ серед вразливих груп населення.

По-четверте, кінець XX та початок XXI ст.: це багатоваріантний *досвід* цілеспрямованої практики збалансування суспільних інтересів і потреб населення, коли через ЗМК здійснюється не тільки зв'язок з населенням, а реалізуються різноманітні профілактичні програми.

Тенденції використання ЗМК з боку практиків соціальної роботи США, країн Західної Європи за останні 60-70 років можуть розглядатись в послідовності основних сценаріїв, а саме (авторський аналітичний інструмент):

1) сценарій, який ґрунтується на багатфакторних *зусиллях* соціальних працівників та ЗМК у висвітленні, утвердженні позитиву від здійснення гуманітарної політики;

2) сценарій, який охоплює прагматичні *наміри* через ЗМК сформувати позитивний образ соціального працівника;

3) сценарій, який базується на менеджерських *засобах* взаємодії соціальних служб та ЗМК в умовах реформаторських дій та з метою організації системного діалогу з населенням;

4) сценарій, який стимулює формування *багатоваріантного досвіду* цілеспрямованої практики збалансування в діях соціальних працівників та ЗМК суспільних інтересів та потреб населення. В основі зазначеного – проблемне

поле людини *нужденної* в контексті загальних соціальних тем та типових групових проявів (вразливі соціальні групи), а саме (аналітичний інструмент):

<i>Загальні соціальні теми</i>	<i>Вразливі соціальні групи</i>
Бідність або злиденність. Дискримінація за ознаками статі. Расизм. Насильство. Торгівля людьми. Залежність. Порушення прав людини	Діти. Жінки. Літні особи. Інваліди. Психічнохворі. Ув'язнені. Біженці. Мігранти

Кожний новий сценарій вбирає, на нашу думку, найкраще від попереднього, збільшує навантаження на широту або глибину взаємодії ЗМК і соціальних служб, формує передумови для вдосконалення процесів, інструментів місцевого, регіонального менеджменту та умов оцінювання соціальнокомунікаційного простору з боку влади, громадськості. Зазначене дозволяє сформувати припущення, що на рівні міжнародної практики соціальних служб та ЗМК сформовано шляхи розвитку з ознаками послідовності та цілеспрямованості щодо формування комунікаційного простору, в тому числі, і за умов розширення суб'єктів – учасників соціальних дій.

Отже, тактичний менеджер *фокусується на взаємодії із ЗМК*, а не на озвучені відповіді, наприклад, що ЗМК «зобов'язані» писати, говорити, проголошувати... «найкраще про соціальну роботу або конкретну службу», та *запроваджує таке (аналітичний інструмент):*

➤ по-перше, функціональні наміри у здійсненні комунікаційної діяльності або взаємодії із ЗМК. В більшості, менеджери думають про звернення через ЗМК до «потенційних клієнтів». Насправді функціональні наміри тактичного менеджменту окреслюють «тактичний погляд» на взаємодію з ЗМК, наприклад (аналітичний інструмент):

- з кожною новою *нашою* публікацією підвищується загальна інформованість населення про конкретну соціальну проблему або соціальну проблематику території, регіону;
- завдяки *нашим* публікаціям люди починають звертатися до фахівців з відповідними запитаннями та потребами;
- завдяки різним *нашим* формам, видам комунікаційної діяльності люди *нужденні* дізнаються про те, де і яку підтримку вони зможуть отримати найближчим часом;
- регулярні та різні за змістом, авторством, об'ємом, спрямуванням *наші* матеріали в ЗМК сприятимуть для більшості населення вдосконаленню їхнього розуміння прав і можливостей, що збільшить потенціал самопомогі, самозахисту та захисту близького соціального оточення;

- цілеспрямовані *наші* публікації дозволять утверджувати позитивну та конструктивну роль соціальних служб у допомозі, підтримці, обслуговуванні, реабілітації, адвокації людей в соціальній ситуації;

- окремі *наші* публікації будуть спеціально акцентувати увагу на різноплановий досвід соціальної роботи в громаді, популяризувати благодійність та громадські ініціативи щодо втручання в актуальні соціальні питання з метою попередження «найгіршого»;

- жертви соціальних проблем та скривджені, особливо діти та батьки, через систематичні та спеціальні *наші* комунікаційні продукти отримуватимуть чітку відповідь про те, де знаходиться притулок або служба захисту;

- ті, хто змушує українців перетворюватися в «рабів», «повій», «безхатченків», «жебраків», «жертв» через *наші* матеріали повинні розуміти, що за будь-яких обставин вони понесуть покарання за свої злочинні дії;

➤ по-друге, функціональні цілі в здійсненні комунікаційної діяльності або взаємодії із ЗМК. Тактичні менеджери добирають максимально чіткі та результативні цілі, наприклад (аналітичний інструмент):

- розповсюдження інформації з соціальних проблем (конкретно) та типових (конкретно) соціальних ситуацій в регіоні (конкретно);

- популяризація знань (конкретно) про можливість потрапляння в проблемні ситуації;

- розповсюдження інформації про соціальні служби (державних, громадських, благодійних, релігійних, приватних організацій);

- рекламування або популяризація номерів (конкретно) «гарячої лінії», «телефону довіри»;

- лобювання рішень та ініціатив (конкретно) щодо профілактики, допомоги та боротьби з причинами соціальних негараздів на територіальному та регіональному рівнях (конкретно);

- залучення або популяризація залучення благодійників, спонсорів, потенційних донорів чи фондів до спільної роботи (конкретно);

➤ по-третє, функціональні знання та вміння в здійсненні комунікаційної діяльності або взаємодії із ЗМК. Тактичний менеджмент зобов'язаний враховувати наявний та можливий у розвитку, а не стратегічний і загальний, рівень знань та вмінь, наприклад (аналітичний інструмент):

- рівень знань з соціальних проблем, досвіду їх вирішення, прав людини, дитини тощо;

- сучасна ситуація на територіальному, регіональному, національному та міжнародному рівнях;

- коло організацій (державних, міжнародних та громадських, благодійних, релігійних, приватних), які працюють в цій сфері;

- база даних про ЗМК;

- результати досліджень та статистичні дані з соціальних проблем;

➤ по-четверте, функціональні засоби комунікації із ЗМК. Тактичний менеджмент не має права переоцінювати можливості. Запропонований перелік (аналітичний інструмент) потребує критичного та прагматичного вибору; вибору у взаємодії, а не одностороннього. Крім того, при виборі

функціональних засобів потрібно звернути увагу на безоплатність або «невелику» вартість засобу комунікації, наприклад:

- прес-релізи;
- прес-конференції;
- звернення до журналістів по телефону або електронною поштою;
- брифінги для преси;
- заходи, які зацікавлять ЗМК (і де, ЗМК виступає спонсором);
- інтерв'ю керівника соціальної служби або соціального працівника служби;
- участь в ток-шоу;
- створення власної програми на відповідному ЗМК;
- зустрічі з редакторами;
- прес-тур по місцях соціальної роботи;
- публікації в ЗМК матеріалів, підготовлених на службі;
- листи до редакторів;
- інформаційні добірки;
- громадські або соціальні оголошення;
- інформаційні вісники;
- вивіски тощо;

➤ по-п'яте, функціональне визначення переваг, ефективних та неефективних способів у здійсненні комунікаційної діяльності або взаємодії із ЗМК, а саме (аналітичний інструмент):

<i>Неефективно</i>	<i>Ефективно</i>
Запрошувати на заходи тривалі в часі	Подавати стислу інформацію до інформаційних агенцій
Постійно запрошувати нових журналістів	Запрошувати журналістів, з якими вже є позитивний досвід співпраці (важливу роль відіграють особисті контакти)
Подавати суто спеціалізовані матеріали/статті до неспеціалізованих джерел	Повідомлення повинно відповідати рівню сприйняття цільової групи
	Співвідносити вибір каналу розповсюдження інформації та інтереси цільової групи
	Проведення інформаційних кампаній на постійній основі

➤ по-шосте, створення та поновлення функціонального прес-списку для здійсненні комунікаційної діяльності або взаємодії із ЗМК, наприклад «Кого вносити в список?» (аналітичний інструмент):

- *щоденні теленовини*: репортери, які висвітлюють питання, пов'язані із сферою соціальних питань;
- *телевізійні програми*: кореспонденти, виконавчі продюсери;
- *щоденні радіоновини*: репортери, редактори, коментатори, аналітики;

- *газети*: головний редактор, редактор регіонального випуску, репортери;

- *журнали*: головні редактори, редактори, відповідальні за питання, пов'язані із сферою соціальних питань;

➤ по-сьоме, функціональна систематизація для здійснення комунікаційної діяльності або взаємодії із ЗМК, наприклад (аналітичний інструмент):

- фірмовий бланк із логотипом, зворотними адресами, телефонами тощо;

- бланк для прес-релізів;

- вивіски;

- візитки;

- інформаційна добірка про соціальну службу (прес-добірка).

Зауважимо. Взаємовплив сфер соціальних служб та ЗМК на комунікаційний простір соціального розвитку формується фрагментарно більше, а ніж модель взаємодії. З одного боку, це можна обґрунтувати наслідками непрофесійності менеджменту в соціальних службах. З іншого боку, це гальмує позитивний ефект розвитку комунікаційного простору не «острівками», а як «соціального материка» розвитку людей. Відповідно в Україні потрібно розвивати підхід вдосконалення практики соціальної роботи та взаємодії із ЗМК, який базуватиметься на аналізі соціальних проблем та поміркованості процесів соціальної роботи. Тут мова не стільки про цілі, скільки про те, як ідеї соціальних працівників про найкраще для людини-нужденної мають взаємодіяти з конкретною ситуацією і наскільки можливо застосувати критичне мислення. Це означає, що ЗМК досить пильно мають спостерігати за взаємодією «соціальна служба – соціальний працівник – клієнт». *Такий підхід, безумовно, потребуватиме діалогового стилю.* ЗМК мають, з одного боку, «дозволити» спеціалістам соціальної роботи відчувати здивування, збентеження для того, щоб зробити знайомим незвичне, нетипове, з іншого боку, спеціалісти соціальної роботи просто зобов'язані розмірковувати над феноменом, який спостерігають, або переживають, таким чином, щоб їхнє мислення дозволило їм бути «дослідниками в практичній ситуації», коли потрібно діяти.

За таких умов будь-яка вітчизняна соціальна служба буде мати потенційну можливість визначати та виконувати тактичне менеджерське завдання щодо комунікаційного процесу. Крім того, особлива увага до результативності соціальної роботи як показника соціального функціонування спільноти людей, гармонізації соціальних відносин щодо ліквідації або зменшення дисбалансу між окремими соціальними групами та суспільства в цілому потребує визначення базових умов та дослідження шляхів інституціалізації комунікацій. Інакше «будь-яка»

діяльність та «будь-яке» її усвідомлення дозволять вузькому колу практиків визначати наміри-ілюзії щодо «використання ЗМК в соціальній роботі» або продукувати процедури надання соціальній службі «модного іміджу», а не акцентування уваги на ефективності сфери соціально-гуманітарних послуг.

***Тактичному менеджеру** (аналітичний інструмент)
рекомендації щодо успішного проведення прес-заходу:*

- пильуйте, щоб прес-запрошення було надіслано особам, які спеціалізуються у сфері соціальної роботи. Пізніше запросіть їх ще раз за телефоном;
- подбайте, щоб у вас було досить часу попередити людей щодо проведення заходу;
- намагайтесь zorganizувати захід так, щоб під час проведення можна було відзняти відеоматеріал і зробити фотознімки;
- будь-яка помітна подія, яку ви можете включити до заходу, збільшить шанси на те, що ЗМК висвітлять вашу інформацію;
- чим простіше ви розповідаєте про захід, тим краще;
- визначте особу, яка даватиме інтерв'ю репортерам, спілкуватиметься із ними та, при нагоді, запропонує їхній увазі окремі аспекти події, що сприяло б позитивному висвітленню вашого повідомлення;
- спробуйте уявити, як сприйматимуть ЗМК ваш захід. Підготуйте назви статей, які, на вашу думку, найкраще відображатимуть його сутність. Спробуйте подивитись на подію очима репортера.

Чи можливо за визначених особливостей та обмежень, розвивати «базові умови», впроваджувати концептуальну модель взаємодії соціальних служб та ЗМК в Україні?

На наш погляд, це надзвичайне питання глибоко-вартісне в теперішній проміжок часу. Однозначна відповідь – так!

Якщо «масове спілкування, - як зауважує В.Різун, - передбачає вихід комуніканта за межі своєї соціальної групи на загальне з метою залучення до свого соціального поля інших людей незалежно від їхнього соціального статусу», то соціальне спілкування передбачає суб'єктно-суб'єктний зв'язок між комунікаторами.⁵¹ За таких умов комунікаційні продукти забезпечують соціальну сферу в цілому механізмом розвитку, допомагають уникнути стагнації, окам'яніння, ритуалізації, приймати «чужі» аргументи, досвід, шукати балансу, компромісу тощо.

⁵¹ Різун В. Начерки до методології досліджень соціальних комунікацій [Електронний ресурс] // [Наукова сторінка професора Володимира Різун] / Інститут журналістики : [сайт] / — Електронні дані. — Київ, 2011. — Режим доступу: http://journalib.univ.kiev.ua/Nacherky_do_metodologiyi.pdf (01.03.2011). — Назва з екрана.

Соціальні комунікації та комунікаційні продукти відображають реальне людське життя; за критерій та орієнтир мають виважене співвідношення між правами та обов'язками, ціннісні орієнтири суб'єктів соціально прагматичного дискурсу, зокрема в межах деонтологічної модальності (зобов'язання, заборона, дозвіл), коливаються між полюсами дихотомічної шкали, а саме: «нерівність – справедливість», «нетерпимість – толерантність», «дискримінація – антидискримінація», «ексклюзія (або сегрегація) – інклюзія (або нормалізація)» тощо. Медіа в будь-яких ситуаціях мають можливість виконувати свою соціальну функцію. Крім того, медіа є цікавими тоді, коли вони в соціальному плані порушують питання, які особливо турбують людей. Основним сучасним завданням медіа має бути подолання п'яти «С» (сенсація, скандал, смерть, сміх, секс), які переважають в сучасній журналістиці, та зміна їх на три «Д» (добро, допомога, довіра). Відповідно і формування соціальної надії в медіаматеріалах призводить до появи соціально значимої журналістики («соціальної журналістики», «соціально-проблемних медіа», громадської, суспільної журналістики, журналістики співучасті тощо).

Соціально відповідальна журналістика є найдорожчим демократичним надбанням ХХ століття, вона склалася в державах з розвиненими традиціями народовладдя й парламентаризму. Концепція соціальної відповідальності журналістики сформувалась тоді, коли журналістика стала масовою, набула форми та змісту соціального інституту. Вперше засади соціально відповідальної журналістики були сформульовані в *Комісії з питань свободи преси*, створеної в 1942 році на пропозицію власника великого американського журнального концерну Г. Люса. Комісія висунула тезу про відповідальність преси перед суспільством і зробила висновок про необхідність державного регулювання такої важливої справи, як журналістика. Вона мусить бути використана для забезпечення гармонійного розвитку суспільства, зняття напруженості, розв'язання конфліктних ситуацій. Здається, і до сьогоденного дня ідеї «соціально відповідальної журналістики» залишаються чимось новим. Коли говорять про «соціально відповідальний бізнес», то це логічно впливає зі спрямованості бізнесу – отримання прибутку, максимізація якого дуже часто йде в розріз з інтересами суспільства. Коли говорять про «соціально-відповідальну журналістику», то логічно визначають роль «соціального інформування» як професійного комунікативного посилення, вильоту соціально

значущої інформації технічними каналами в бік аудиторії. А що ж відбувається там, на протилежному боці, так би мовити, траєкторії факту? Просто інформувати суспільство чи просто встановлювати комунікативний зв'язок - цього занадто мало для медіа. Що ж до ЗМК як соціально відповідальної моделі - то стосовно неї термін «інформувати» вступає в непримиренну суперечність з іншим – «нести відповідальність».

Сформовані дилеми покликані вирішувати кодекси професійної етики журналістів. Так в українському кодексі сфокусовано увагу щодо недопустимості використання ЗМІ та нанесені шкоди суспільним інтересам, правам та законним інтересам громадянина (особистості), популяризації війни, насилля, соціальної нетерпимості, пропаганди жорстокості, розповсюдження порнографії тощо. В міру розвитку громадянського суспільства та правової держави сформувались передумови відповідальності ЗМК та закономірності щодо законодавчого регулювання меж «свободи медіа». Крім того, сам медіапрацівник зобов'язаний формувати відповідальність людини, соціальних груп та спільноти, громади та суспільства за те, що він знає та використовує при створенні медіа продукту. В *Міжнародних принципах професійної етики журналіста*, прийнятих в Парижі 20 листопада 1983 р., положення про соціальну відповідальність сформовано так: «У журналістиці інформація розуміється як суспільне благо, а не як предмет споживання. Це визначає відповідальність журналіста за передану інформацію. Він відповідальний не тільки перед тими, хто контролює ЗМІ, а, перш за все, перед широкою громадськістю, беручи до уваги різні соціальні інтереси. Соціальна відповідальність журналіста вимагає від нього дій за будь-яких обставин відповідно до власних моральних переконань». Таким чином, з суспільного погляду, соціально-відповідальний обов'язок журналіста – найвищий обов'язок, і потрібно бути чесним по відношенню до нього.

На думку більшості експертів, соціальна відповідальність медіа повинна проявлятися в наданні якісної об'єктивної інформації, розробці та інтеграції основних компонентів соціальної відповідальності у стратегії розвитку будь-якого медіапрацівника зокрема та ЗМК в цілому. Що ж потрібно журналісту для формування відповідальної соціальної позиції?

По-перше, журналіст повинен виходити із пріоритетів загальнолюдського, в окремому та ситуативному виділяти те, що узгоджується з загальним. Від медіапрацівника вимагається розуміння навколишнього світу, всебічна орієнтація в системі суспільних відносин.

По-друге, журналісту потрібно визначити своє місце в структурі суспільства.

По-третє, журналіст має розуміти головні, базові, типові протиріччя між складовими суспільства, наприклад, між бідними та багатими, між дітьми-сиротами та дітьми, які перебувають в сімейному оточенні.

Коли медіапрацівник набуває відповідальної соціальної позиції, тобто визначає сили, принципи, думки, які він буде підтримувати, виникає актуальне питання щодо його незалежності. З одного боку, журналістська незалежність від зовнішнього впливу – це можливість та здатність приймати самостійні рішення та діяти за внутрішніми переконаннями. З іншого боку, захищений від зовнішнього диктату своїми соціальними принципами, журналіст може сам формувати тиск на оточення, сподіваючись перекроїти його відповідно до своїх переконань. І наступне: коли медіапрацівник дозволяє собі бути залежним від різних ідей та людських позицій, ми діагностуємо найгірше – журналістську безпринципність. При цьому коригування позиції медіапрацівника в процесі діалогу – не безпринципність або залежність від когось, це нормальна умова для еволюції, розвитку незалежної соціально-відповідальної позиції.

Соціальна журналістика набуває свого розвитку окремо, і в тому нема нічого дивного. Однак соціальна журналістика не є однорідним явищем.

З одного боку, соціальна журналістика - це результат активного розвитку соціальних мереж на базі сучасних інтернет-ресурсів. По-перше, журналістика змінилася з тих пір, коли Associated Press оголосила, що блогери є офіційним джерелом інформації. По-друге, соціальні медіа (СМ) змінилися тоді, коли вони стали масовими. По-третє, знаходити якісний контент стало набагато важче: блоги легітимізувалися та контент перепубліковують сотні й тисячі читачів. По-четверте, в соціальних мережах не відбуваються дискусії в повноцінному розумінні, люди шукають не думки, а новини; соціальні мережі зосереджені на «однакових», «схожих», де дискусія серед розваг та іграшок не є соціальною потребою. По-п'яте, є протиставлення «соціальної журналістики» та «професійної журналістики», що характеризує загальну тенденцію.

З іншого боку, що і є складовою предмету нашого дослідження, соціальна журналістика проявила себе не стільки як тематичне спрямування, а як особлива професійна ідеологія, що сформувалась на стику журналістики та соціальної роботи.

Отже, соціальна журналістика як результат конкретної практичної діяльності заявляє **про необхідність участі медіапрацівників у вирішенні соціальних проблем, пошук**

діяльного позитиву в соціальній реальності, неконструктивність песимістичних позицій.

Основною ж функцією (роллю) *соціальної журналістики* стає *«модератор діалогу»*. Це означає, що журналістика може і повинна *створити середовище для рівноправного діалогу* між різними соціальними групами та спільнотами – наскільки б вони не були відмінними в ідеях, цілях, засобах самоорганізації, – в ході якого повинні вирішуватись соціальні протиріччя та конфлікти. Журналістика може і повинна *об'єднувати* в єдиному інформаційному просторі протилежні думки та орієнтири, які, ставши частиною суспільного, саме в зазначеному просторі мають знайти шляхи або аргументи для зближення, порозуміння тощо. Ця функція особливо необхідна українському суспільству, яке розколюють на «політичні табори» та «електоральні регіони», де, здається, відсутня здатність знайти примирення на майданах та трибунах. Це функція, яка здатна перевести конфлікт, що руйнує суспільну єдність, в конфлікт, який виявляє проблематику, тим самим наближує її до позицій прагматичного публічного діалогу.

У США подібні ідеї були реалізовані через застосування *концепції суспільної журналістики* (public journalism). Відповідну медіа діяльність також називають *громадянською* (civic journalism), *орієнтованою на громади та спільноти* (citizen-based journalism), *читацькою* журналістикою (reader-based journalism), тобто особливий тип журналістської діяльності, що безпосередньо зорієнтований на виховання громадянської позиції, упередження конфліктів, стимулювання аудиторій до участі щодо напрацювання соціально значимих рішень, збереження соціально-політичних цінностей. Суспільна журналістика акцентує увагу не стільки на правах медіапрацівників, скільки на їх обов'язках перед суспільством. Іншими словами, така журналістика вимагає і від редакторів, і від керівників підрозділів, наприклад, служби новин, виконувати журналістську роботу так, щоб вона допомогла людям долати відчуття, стани апатії, безсилля, самотності, відчуження та сприяла перетворенню людей з пасивних спостерігачів на активних учасників суспільного або громадянського життя.

Яка із зазначених теорій, моделей, типів краще? На наш погляд, не потрібно поспішати з відповіддю. Тим більше, що кожна із моделей є правильною та актуалізованою (дієвою).

І від соціальної, суспільної журналістики очікують звернення до людини, соціальних груп, родин, спільнот та громад, відображення аспектів складного, непростого,

залежного та обмеженого повсякденного життя, розвитку самопомогти та громадянських якостей особистості, захисту прав людей. Її ще визначають як журналістику співучасті, що формує завдання допомоги реальним людям. Для відповідних медіапродуктів головне не наклад, не вплив, а взаємодія з аудиторією.

Соціальна/суспільна журналістика чи журналістика співучасті не суперечить традиційній журналістиці. Однак, якщо традиційна журналістика вважає своїм обов'язком трансформацію в аудиторію відповідної інформації та коментарів, соціальна журналістика надає людям інформацію, яка потрібна для прийняття рішень, самоорганізації або участі у суспільно значимих справах. Прибічники соціальної журналістики розглядають читача, слухача або глядача не як аудиторний фон, не як споживачів, а як активних учасників вирішення важливих питань, яким приділяється не менше уваги, ніж традиційна журналістика приділяє уваги політичним елітам, владним структурам чим експертам. Соціальна журналістика (та особливо громадянська журналістика) передбачає в своєму інструментарії методи актуалізації проблем, пошуку їх вирішення та супроводу результату, а основною її технологією можна розглядати соціальне проектування. Таким чином, соціально значимі медіа та їх ресурси є специфічним засобом для того, щоб залучити населення до вирішення людських проблем. Соціальна журналістика відрізняється від традиційної журналістики власне метою, але від цього не змінюється її професійна медіасутність.

Вищенаведені інтелектуальні профілі короткого екскурсу в історію пошуків визначення «соціально значимої комунікації» формують передумови для нового інтересу до моделей соціальної комунікації. За цих обставин ми формуємо модельне бачення соціальних комунікацій через соціальні знання. Таким чином, ми мінімізуємо ризики бути загубленим в потоках «соціальної інформації» в цілому. Основні модельні ролі, що визначають степені відповідальності, ми розглядаємо в структурі наступних складових, а саме: *соціальне просвітництво; розширення соціальних контактів; популяризація соціальних знань.*

Кожна із складових несе ідентичну до назви головну місію, дозволяє визначити головну мету та завдання, принципи прогнозованої діяльності або взаємодії медіа і організацій соціальної сфери. Головним же є питання «роботи» моделі. Звернемо увагу на те, що зазначені складові не є завершеним переліком, а формують робочий базовий механізм. Крім того,

важливою є взаємодія прогностичних (структурних) складових між собою, що і визначає характер, стиль, тенденції на рівні окремої медіа або засобів комунікацій регіону зокрема, суспільства в цілому. При цьому, вбачається доцільним (з позицій науки і практики) виділяти два рівня моделі, що збільшує модельну логічність, потенціал адекватності професійних груп взаємодій та розширює важелі стилю дієвості, а саме: рівень взаємодії «медіа ініціює для соціуму» та рівень взаємодії «соціальні служби пропонують медіа для соціуму».

Акцентуємо опорну увагу на кожному із названих модельних складових.

Соціальне просвітництво. Визначається засобами і темами трансформації актуалізованих соціальних знань у соціумі. Найбільш типове для місцевих або регіональних засобів соціальної комунікації. Набуває стилю за рахунок системності та послідовності. Поєднує ініціативу фахівців з медіа та пропозиції (замовлення) від соціальних інституцій різних форм власності. Зорієнтований на широке коло споживачів. Надає споживачам варіантне за формами для вибору право і можливості на зворотній зв'язок. Суб'єктно-суб'єктні взаємодії вибудовує за принципами громадянських прав та рівності органів влади та соціальних інституцій різних форм власності. Активно утверджує принцип «на випередження», наприклад, в контексті важливості тих чи інших подій, дат календаря. Інтегрує методи профілактики та допомоги при розгляді соціальної проблематики, моніторингу та аналізу. Орієнтується на показники оптимальності та прагматичності у взаємодії з соціумом. Відкритий до прийняття та висвітлення соціальних знань за умов їх наукового або менеджерського (організаційного) обґрунтування.

Розширення соціальних контактів. Актуалізується в намірі підтримки взаємодії різних інституцій соціальної сфери та стимулювання людей до отримання соціальної підтримки, допомоги або соціальних послуг. Утверджує розуміння соціуму як живого системного організму, в якому взаємодіють люди, інституції соціальної допомоги і підтримки, бізнесу та медіа. Базується на ініціативі людей та соціальних інституцій різних форм власності. Живиться за рахунок зворотних зв'язків (позитивних і негативних). Суб'єктно-суб'єктні взаємодії вибудовує за принципами актуальності, своєчасності, результативності. Активно утверджує принципи «соціальної безбар'єрності», «соціальної мобільності» та соціальної компетентності людини, родини, соціуму. Інтегрує методи психології взаємодії та менеджменту. Відкритий до прийняття

та висвітлення соціальних знань за умов їх організаційного обґрунтування, адекватності (соціальної коректності) та доступності для більшості в соціумі. Формує критичну позицію до дій уряду або органів влади з питань життєдіяльності основних вразливих груп населення (до прикладу: діти, жінки, безробітні, психічнохворі, інваліди, літні люди, ув'язнені, біженці та мігранти тощо).

Популяризація соціальної інформації або соціальних знань. Актуалізується в намірі популяризації, в першу чергу, інноваційної інформації, нових знань, сучасних вмінь, громадянських цінностей та інших модернових суспільних концептів. Утверджує право та можливість людей, спільнот, соціальних інституцій на конструктивний діалог «за ради майбутнього». Базується на ініціативі експертів, менеджерів соціальних проектів та інформаційно-ресурсних інституцій різних форм власності. Живиться за рахунок популяризації інновацій (нового) та процедури, результатів обговорення, поширення учасників соціального діалогу, виникнення нових партнерських справ. Суб'єктно-суб'єктні взаємодії вибудовує за принципами новизни, розвитку соціального капіталу, стратегічності та позитивної динаміки соціальних змін. Активно утверджує принципи доцільності змін та модернізації соціальних взаємодій, нових можливостей та соціальної компетентності людини, родини, соціуму. Інтегрує методи педагогіки, психології взаємодії та інноваційного менеджменту. Крім того, доповнює модель соціальних комунікацій потенціалом гнучкості та своєчасності, до прикладу: експерти або фахівці соціальних служб висловлюють свою стурбованість наслідками відповідних політичних рішень, попереджають населення про соціальні акції або розповідають про інші конструктивні дії, вказують на критичні обставини, які можуть статися в їхньому житті, виступають на захист громадянських прав або підтримку різних суспільних рухів.

Щодо рівня моделі «медіа ініціює для соціуму» зазначимо передумови в контексті двох позицій. З одного боку, коли медіа розглядають соціальні знання як відкриті для них теми, тоді теми висвітлюються, презентуються, аналізуються через відповідні тенденції розвитку соціуму, які обумовлюються їхньою значною роллю для повсякденного життя людей (навіть якщо люди не звертають на це «достатньої уваги»). З іншого боку, коли медіа розглядають соціальні знання як складні. Тоді, при правильному формулюванні тем, пошуку та збору інформації, важливо зробити: правильну прив'язку до тенденцій життєдіяльності людей; пояснити або обґрунтувати

взаємозв'язок подій і наслідків, пропонувати історичні (з «минулого») порівняння з «теперішнім» та «майбутнім»; очевидні ознаки пов'язати між собою, сформулювати наслідкову взаємодію, яка у форматі тези може виступати чинником для подальшого соціального діалогу. М.Халер пропонує у випадках «складних тем» з великою кількістю учасників, супутніх аспектів використовувати метод «мозкових карт» (усвідомлення імовірних взаємозв'язків тощо). За будь яких обставин, «складні теми» не мають бути «загостренням», «констатацією соціального факту», «черговим міфом на фоні складного соціального життя» та інше.⁵²

Тактичному менеджеру для примітки. Модель комунікації через соціальні знання, за умов взаємодії, розвитку, нарощення практичного досвіду та методологічного обґрунтування, отримує надзвичайний потенціал вдосконалення, який сприймається через чотири акцептовані вектори, а саме:

- вдосконалення, що балансує між різними типами співробітництва (або діалогу) соціальних та освітніх інституцій різних форм власності між собою та владою, громадою, бізнесом, ЗМК;
- вдосконалення, що балансує між різними методами експертної оцінки соціальних потреб, проблем та ініціатив людей, родин, спільнот, громад тощо;
- вдосконалення, що балансує між різними підходами (в т.ч. і альтернативними) та концепціями вирішення соціальних проблем;
- вдосконалення, що балансує між суб'єктивними та об'єктивними факторами, джерелами отримання інформації про соціальне життя та різними умовами взаємодії «тепер» і «завтра».

Наскільки наведений нами концепт може мінімізувати непродуктивність взаємодії соціальних служб та ЗМК?

На нашу думку, наведений нами концепт є більш прагматичним, ніж теоретичним, бо враховує труднощі розвитку українського суспільства, транзитність соціальної політики, ризику від становлення нової галузі науки «соціальні комунікації». Крім того, наше дослідження виявило щонайменше три проблеми, на які потрібно акцентувати увагу, які найтяжче скеровувати. Авторський аналітичний інструмент:

- по-перше, це проблема незручностей, які супроводжують практиків соціальної роботи при висвітленні їхньої діяльності в цілому;

⁵² Халер М. Пошук і збір інформації: Навчальний посібник / За загал. ред. В.Ф.Іванова, А.Коль. – К.: Академія Української Преси, Центр Вільної Преси, 2006. – 308 с.

- по-друге, це скептицизм щодо обсягу та характеру програм ЗМК з питань соціальної роботи, особливо з соціального обслуговування інвалідів, пенсіонерів та реабілітації при залежностях;

- по-третє, це невпевненість у працівників соціальних служб щодо впливу (якщо такий і здійснюється) матеріалів ЗМК на широкі верства населення.

Отже, у сферах ЗМК та тактичного менеджменту соціальної служби схожі суб'єкти (соціум, громада, спільнота, сім'я, людина) та об'єкти (соціальні цінності, соціальний розвиток) взаємовпливу-впливу на людей, їх соціальний статус, поведінку, характер діяльності, свідомість. Відповідно обидві сфери мають виконувати комунікаційну інтерактивну функцію, та формувати комунікаційний простір заради соціального розвитку людей. На сучасному етапі розвитку головним джерелом протидії «невпевненості», «несамостійності», «залежності» тощо є увага на допомогу, підтримку, захист прав людини, її гідності.

***Тактичному менеджеру для примітки:** зроби свій голос почутим або 10 кроків комунікації для соціальної служби⁵³.* Враховуючи сильну конкуренцію на сучасному ринку, кмітливі менеджери соціальних служб постійно шукають успішні комунікаційні підходи. До вашої уваги десять кроків, які ви можете застосувати прямо зараз, аби змінити власний підхід до комунікацій.

1. Зрозумійте, хто ви є. Почніть із виявлення слів та фраз, що характеризують вашу соціальну службу. Запам'ятайте : ваш бренд ідентичності - те, чим ви відрізняєтесь від інших, що говорить про вас? Які теми виникають, коли вас згадують? Пам'ятайте, що ваш бренд – це набагато більше, ніж просто логотип; це взаємовідносини, які ви маєте зі своїми «ключовими аудиторіями». Ці відносини включають в себе всі ознаки – добрі чи погані - , що розповідають про історію вашої організації та важливу роботу, яку ви робите.

2. Знайте свою «ключову аудиторію». До кого ви звертаєтесь? Хто може допомогти вам досягти своєї місії ? Аудиторії можуть включати в себе донорів, компанії, політичних чи громадських лідерів, медіа, волонтерів, працівників організації або інші групи.

3. Розмежуйте аудиторії за пріоритетами. Іноді ми хочемо задовольнити всіх, хто взаємодіє з нашою службою, але коли ресурсів обмаль, ключовим є саме правильна розстановка пріоритетів. Визначте три найважливіші аудиторії й запишіть все, що ви може з ними зробити. Які їхні показники? Яка їхня

⁵³ Джилл Расмуссен (Jill Rasmussen), Ten Steps to Stronger Nonprofit Communications. Режим доступу: <http://www.socialedge.org/discussions/marketing-communication/ten-steps-to-stronger-nonprofit-communications-march-2005/>

мотивація? Потім визначте, що ви хочете, аби робила кожна аудиторія. Яку вигоду вони отримають, долучившись до вашої організації, які цілі на їхньому шляху і як їх можна досягти?

4. *Створіть ключові повідомлення (меседжі).* Слова та вирази, які ви використовуєте в розмові про свою службу, є передумовою вашого успіху. Якщо ви знаєте тих, до кого хочете достукатись, створіть теми для розмови, що чітко сформулюють те, що ви хочете, аби робила кожна аудиторія. Також покажіть вигоди від цих дій та мінімізуйте реальні та уявні виклики для членів цієї аудиторії. Можливо, ви також захочете переоцінити свою місію та установчі засади, аби пересвідчитись, що сформулювали вірну місію та бачення вашої служби.

5. *Говоріть з ключовими аудиторіями.* Створіть перелік ключових зацікавлених осіб (стейкхолдерів), які допоможуть вам виявити потреби, кроки на майбутнє, нагальні дії та сфери вдосконалення стосовно соціальної служби. Члени такої аудиторії можуть включати в себе спонсорів, донорів, програмних працівників та інших. Перед тим, як завершити створення меседжів, важливо відповісти на всі питання, що можуть виникнути щодо ваших аудиторій – як внутрішні, так і зовнішні. Не робіть припущень про те, чого вони хочуть: тлумачення ваших меседжів чи своєї мотивації до дій. Розшукуйте членів потенційної аудиторії й діліться своїми думками та ідеями. Ставте їм питання- багато питань! І (важливо!)... слухайте їхні відповіді.

6. *Залучайте працівників.* Сила ваших комунікацій залежить від тих, хто їх здійснює. Будьте впевнені, що кожен член вашої команди та групи волонтерів має чітке розуміння головних тез меседжів і знає, як їх поширювати. Переконайтесь, що кожен чітко розуміє цілі комунікації і не має невирішених питань чи намірів, яких не торкнулися. Розробіть комунікаційний порада, який можна застосовувати всередині служби, аби забезпечити зрозумілість ваших очікувань щодо того, як має поширюватись бренд соціальної служби.

7. *Чітко висловіть свій меседж.* Визначте найкращу діяльність задля просування вашої служби. Будьте впевнені, що вона включає вірний підхід задля досягнення ваших ключових аудиторій і місце, де вони отримуватимуть інформацію. Ця діяльність має включати в себе медіа-розповсюдження, пряму поштову розсилку, партнерські можливості та спеціальні заходи.

8. *Зробіть кінцевий аналіз можливих перекосів.* Переконайтесь, що ви оцінили всі аспекти свого *бренду*. Чи ваш логотип та підзаголовок (гасло) підтримують той образ, що передається через вербальні та невербальні канали комунікації? Якщо ні, то як (йдеться про інформування щодо бренду, фінанси, час) розробити нові візуальні образи, які краще підтримають імідж бренду, що ви вибудовуєте? Чи ваш веб-сайт, брошура, прес-кіт (статті для медіа, що включають прес-реліз, роздатковий матеріал, додаткові довідки тощо), фірмовий бланк, емейл, листівка чи пропозиція для спонсорів, донорів мають бути вдосконалені задля найкращої підтримки іміджу

бренду? Чи вони відповідають потребам кожної аудиторії? Чи вони не суперечать один одному? Переконайтесь, що кожна складова підсилює послідовну комунікаційну платформу.

9. Працюйте як одна команда. Якщо ви вже сформували основу для сильного бренду, який можна презентувати вашим аудиторіям наочно та послідовно, будьте впевнені, що кожен/кожна розуміє його/її роль в досягненні та підтримці успіху соціальної служби. І неважливо, чи це прямі послуги, фандрайзинг, організація подій, поточна робота чи відповіді на телефонні дзвінки – кожна особа має знати власну роль в донесенні історії та місії.

10. Оцінюйте, оцінюйте, оцінюйте! Важливо оцінювати ваші успіхи та виклики регулярно, аби мати впевненість, що камені спотикання оминаються, успіхи поширюються та розбудовуються, а ключові аудиторії залучаються ... Звіряйтесь зі своїми аудиторіями, аналізуйте, що саме спрацьовує, а що потрібно доробити. Будьте чесними щодо необхідних змін і робіть ці зміни. Виховуйте у ваших працівників відповідальність за власну роль в успішності служби. Запитуйте про зворотній зв'язок та надавайте відповідну підтримку в разі потреби.

Післямова.

У менеджменті існують тисячі можливих варіантів і нюансів діяльності. Теорія і практика менеджменту не дають конкретних рекомендацій чи зразків на окремо взяті існуючі випадки, а навчають прийомів, методик та способів вирішення тих чи інших проблем в контексті закономірностей, стратегій розвитку та тактики життєдіяльності соціальної служби.

Ми не розглянули всіх питань, але сформували багатогранну відповідь на питання, як працює тактичний менеджер соціальної служби.

Як ви себе почуваєте на фініші навчання за нашим посібником?

По-різному....!?

Ми щиро прагнули вас занурити у море цікавого та правильного. Тепер ваша черга пливти...

Пливіть! Тільки не за течією або проти течії, а туди, куди потрібно соціальній службі.

Успіху, впевненості та нових посібників з менеджменту соціальної роботи!

Список використаної та рекомендованої літератури

- 16 днів протидії гендерному насильству. Інформаційно-методичний посібник по проведенню акції «16 днів протидії гендерному насильству» в Україні / укл. К.Шендеровський – К.: Winrock international, 2003. – 60 с.
- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под. ред. С.К.Мордвинова. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.
- Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков: ООО „Фортуна-пресс”, 1998. – 464 с.
- Безпалько О. Соціальна робота в громаді: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005.
- Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. М.: Медиум. 1995
- Білл Вілсон. Чей же это ребенок: реальная помощь потерявшему поколению. – видавництво «Фарес». – 2003.
- Борецька Н.П. Соціальний захист населення на сучасному етапі: стан і проблеми. Монографія. - Донецьк: Янтар, 2001.
- Братченко С.Л., Миронова М.Р. Личностный рост и его критерии // Психологические проблемы самореализации личности.- СПб, 1998.- С.38-46.
- Вернер Д'інка. Менеджмент ЗМК. За лекціями, прочитаними в інституті журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – К., 2001.
- Винер Н. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине. М., 1983.
- Відпочиваючи я вчусь / Упоряд.: С.Максименко, О.Главник, за заг. Ред.. К.Шендеровський. – К.: Главник, 2005. 112 с. (Бібліотека соціального працівника).
- Владимиров В. Місія журналістики: у порядку постановки питання // Наукові записки Інституту журналістики. - 2001. - Т. 2.
- Габермас Ю. Структурні перетворення у сфері відкритості. – Львів, 2000.
- Гангслі Теренс. Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки. -- К. : Основа, 1995.
- Гендерний підхід: історія, культура, суспільство / Під ред. Л.Гентош, О.Кісь. Львів: ВНТЛ, 2003.
- Гіденс Е. Соціологія. Київ: Основи, 1999.
- Горський В.С. Історія української філософії. – К.: Наукова думка, 1996.
- Грані людського буття: позитивні та негативні виміри антропокультурного: Монографія. – К.: Наукова думка, 2010.
- Григорьев С.И., Иванов В.Н., Никредин Г.Д., Патрушев В.И. Социальные технологии: учебно-методическое пособие. Барнаул: Из-во АРНЦ СО РАО, 1999.
- Документація в соціальній роботі. Упоряди.: К.Шендеровський, І.Ткач. – К.: Главник, 2006. – 112 с. (Бібліотека соціального працівника).
- Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI столетии: учеб. пособие. М.: ООО «И. Д. Вильями», 2000.
- Друкер, Питер Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / пер. с англ. М. Котельниковой. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.

Друкер, Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. : Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2006.

Інновації у соціальних службах: Навч.-метод. посіб. / Семигіна Т., Покладова В. та ін.. – К.: Університетське видання «Пульсари», 2002.

Калашников Ю.В., Крисов Л.П., Муценко Д.В., Панфілова О.М., Шендеровський К.С. Методичні рекомендації щодо підтримки людей, які живуть з ВІЛ (з досвіду роботи). К.: ДСССДМ, 2005.

Капська А.Й. Соціальна робота: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005.

Кривоконь А. Факторы социального формирования личности (Социально-философский анализ). – Харьков: Факт, 2005.

Крис Пейн. Системный подход // Практика социальной работы / Под ред. Кристофера Ханвея, Терри Филпота. Амстердам - К.: Асоціація психіатрів України, 1996.

Ламбен Ж. -Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ.; под ред. В.Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2004.

Лэнд П. Э. Менеджмент — искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента : пер.с англ. М., 1995.

Льюис Гарет. Менеджер-наставник: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. – 192 с.

Лукашевич М.П., Туленков М.В. Менеджмент соціальної роботи: Теорія і практика: Навч. посіб.. – К.: Каравела, 2007.

Малік Френдмунт. Вести – виконувати – жити. Ефективний менеджмент для нового часу.

Менеджмент ХХІ века: под ред. Чоудхари С. М.: Инфра-М, 2002.

Менеджмент социальной работы: Учеб.пособие/Под ред. Е.И.Комарова и А.Й.Войтенко. – М.:Гуманит.изд.центр ВЛАДОС, 1999.

Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие / П.В.Шеменов и др. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007.

Мережа соціальної журналістики [Електронний ресурс] // [Сайт. Права жінок та дітей в Україні: Проект]. - Київ, 2011.— Режим доступу: <http://vsirivni.com.ua/newsc9.htm> (04.03.2011). — Назва з екрана.

Наш соціальний календар: Збірка навчально-методичних матеріалів і наукових статей / Упор., ред. К.С.Шендеровського / Київ. нац. ун-т; Ін-т журналістики. – К., 2011. – с. 167.

На шляху до професіоналізму: проведення психодіагностичної та психокорекційної роботи з неповнолітніми, молоддю, які знаходяться в місцях позбавлення волі. Методичний зошит для проведення занять з підвищення кваліфікації та самоосвіти спеціалістів соціальної роботи в територіальній громаді / Під ред.. К.С.Шендеровського. – К.: освітньо-методичний та інформаційно-ресурсний центр соціальної роботи КМЦСССДМ, 2006.

Навроцький В. Логіка соціальної взаємодії. – Харків: Консум, 2005.

Нейдлман І. А. Розумна політика стосовно наркотиків // Соціальна політика і соціальна робота. — 2001. — №3 (19). — С. 3–12).

Нижник Н., Дубенко С., Пашко Л. Соціальне партнерство як виклик сьогодення // Політичний менеджмент. – 2005. – № 2.

Новіков В. Імперативи розвитку ефективного соціального партнерства // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2005. – № 3.

Основи здорового способу життя. Матеріали для проведення освітньо-профілактичної роботи. В 3-х частинах. – К.: КМЦСССДМ, 2006.

Основи масово-інформаційної діяльності: Підручник / А.З.Москаленко, Л.В.Губерський, В.Ф.Іванов. – К., 1999.

Основы современного социального управления: теория и методология. Учебное пособие / Под ред. В.Н.Иванова. М.: Экономика (серия «Энциклопедия управленческих знаний»), 2000.

Пітерс Дж. Д. Слова на вітрі. Історія ідеї комунікації / Пер. з англ. – К.: Видавничий дім «КМ Академія», 2004.

Практичний досвід соціальної роботи спеціалістів спеціалізованих соціальних служб та партнерських організацій Київського міського центру соціальних служб для молоді / Упорядник К.С.Шендеровський. – К.: ДЦССМ, 2003. – 384 с.

Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). – М., 1989.

Причепій Є. М. та інші. Філософія: Підручник. – К.: Академвидав, 2007.

Професія соціальний працівник / Упоряд.: С.Максименко, О.Главник, за заг. ред.. К.Шендеровський. – К.: Главник, 2005. 112 с. (Бібліотечка соціального працівника).

Різун В. Начерки до методології досліджень соціальних комунікацій [Електронний ресурс] // [Наукова сторінка професора Володимира Різун] / Інститут журналістики : [сайт]/ — Електронні дані. — Київ, 2011. — Режим доступу: http://journlib.univ.kiev.ua/Nacherky_do_metodologiyi.pdf (01.03.2011). — Назва з екрана.

Роджерс К.: Диалог // Моск. психотерапевтич. журн. – 1994. – №2.

Себе зрозуміти, себе змінити / Упоряд.: С.Максименко, О.Главник, за заг. ред.. К.Шендеровський. – К.: Главник, 2005. (Бібліотечка соціального працівника).

Смирнов Э.Л. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аудит. ЮНИТИ, 1998.

Соколов Е. Н. Искусственный интеллект: элементы и структуры // Интеллектуальные процессы и их моделирование. – М. Наука, 1987.

Соціальна робота в територіальній громаді м. Києва: досвід 2004 року: нариси практиків. / Під ред. К.С.Шендеровського. – К.:КМЦССМ, 2004.

Соціальна робота в Україні: Навч.посіб. / І.Д.Зверева, О.В.Безпалько, С.Я.Харченко та інші. – К.: Центр навчальної літератури, 2004.

Соціальна робота з дітьми під час оздоровлення та відпочинку. На шляху до нової соціальної технології: інформаційно-методична збірка / Шендеровський К. та інші. – К.: КМЦССМ, 2003.

Сучасна теорія соціальної роботи / Пейн Малком. - К., 2000. -

Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник /За ред.. д-ра екон. наук, проф. Л.І.Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007.

Теория и методология исследования социальных проблем / Отв.ред. Р.Гринберг, Т.Чубарова. – М.: Наука, 2005.

Тюптя Л., Іванова І. Соціальна робота: теорія і практика: Навч. посіб. - 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2008.

Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій / М.Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М.П.Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП, 2004.

Фэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / пер. с англ. М.: Альгаша Пабlishер, 2002.

- Фрейре П. Педагогіка пригноблених. – К.: Юніверс, 2003.
- Химинець В.В. Інноваційна освітня діяльність. – Ужгород: Інформаційно-видавничий центр ЗППО, 2007.
- Церква і соціальна комунікація: Найголовніші документи Католицької церкви про пресу, радіо, телебачення, Інтернет та інші медіа / упор.і наук.ред. М.Перун. – Львів: Видавництво Українського Католицького Університету, 2004.
- Шанин Т. Социальная работа как культурный феномен современности: новая профессия и академическая дисциплина в контексте социальной теории и политической практики наших дней // Взаимосвязь социальной работы и социальной политики - М.: Аспект - Пресс, 1997.
- Шендеровський К.С. Адаптаційний процес розвитку соціальних служб для молоді / Вісник Луганського державного педагогічного університету імені Т.Шевченка, №1 (69), 2004. – С. 260-271.
- Шендеровський К.С. Альмонери – професійні соціальні працівники Великої Британії // Практична психологія та соціальна робота, №7, 2001. – С.30-32.
- Шендеровський К. С. Взаємодія соціальних служб та ЗМК // Наукові записки Інституту журналістики : науковий збірник / за ред. В. В. Різуна ; КНУ імені Тараса Шевченка. – К., 2010. – Т. 39. – Квітень–червень.
- Шендеровський К.С. Взаємодія соціальних служб для молоді та громадських, благодійних організацій щодо задоволення потреб дітей, молоді, різних категорій сімей в м. Києві // Проблеми педагогічних технологій. Випуск 3-4 (28-29). – Луцьк: Волинський державний університет імені Л.Українки, 2004.
- Шендеровський К.С. До питання про інтерпретацію ролі соціального працівника // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – Серія «Соціологія. Психологія. Педагогіка». – Додаток 4, том III (15) – 2009 р. – Тематичний випуск №3. «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору».
- Шендеровський К.С. Етика – це філософія переконань соціального працівника. Методичні рекомендації. – К.: КМЦСССДМ, 2005.
- Шендеровський К.С. Менеджмент соціальної роботи: Навчально-методичний посібник. – К.: Видавництво «ГЛАВНИК», 2007.
- Шендеровський К. С. Механізми та шляхи застосування етичного підходу до інституалізації комунікацій в соціальній роботі // Наукові записки Інституту журналістики : науковий збірник / за ред. В. В. Різуна ; КНУ імені Тараса Шевченка. – К., 2008. – Т. 36. – Липень-вересень.
- Шендеровський К.С. Модель соціальної роботи з молоддю у сфері вживання та торгівлі наркотиками: досвід м. Бремена (Німеччина) // Практична психологія та соціальна робота, №9-10, 2003.
- Шендеровський К.С. Моніторинг соціальної роботи. К.: ГЛАВНИК, 2006.
- Шендеровський К.С. Недооцінка та абсолютизація етичного підходу в соціальній роботі // Вісник Академії праці і соціальних відносин. Науково-практичний збірник. – К., випуск 2 (11), 2001.
- Шендеровский К.С. Организационные и методические аспекты управления персоналом социальной службы. Учебно-методическое пособие для специалистов социальной работы. – К., 2002.
- Шендеровський К.С. та інші. Організація психологічної допомоги та соціального супроводу ВІЛ-інфікованих дітей та їх сімей працівниками

денного центру «Наша родина» // Проблеми ВІЛ-інфекції, наркоманії та інфекції, що передаються статевим шляхом в Україні: Інформаційний бюлетень. – К., 2003.

Шендеровський К. С. Передумови інституціалізації комунікацій бізнес-компаній та соціуму при вирішенні соціальних проблем // Інформаційне суспільство : науковий журнал / голова редкол. В. В. Різун, голов. ред. В. Ф. Іванов ; Інститут журналістики КНУ імені Тараса Шевченка. – К., 2010. – Вип. 11. – Січень–червень.– С. 45-52.

Шендеровський К.С. Попередження насильства в сім'ї // Психологічна газета, номер 21 (45), листопад 2005.

Шендеровський К.С. Проблема наркозалежності: що пропонує соціальна служба за діючою «київською соціальною моделлю»? // Соціальний працівник, номер 11 (35), червень 2007.

Шендеровський К.С. Пропозиції для побудови процесу практики соціальної роботи // Соціальний працівник, номер 12 (36), червень 2007.

Шендеровський К.С. Профілактична соціальна робота: теорія і практика. К.: ГЛАВНИК, 2007.

Шендеровський К.С. Соціальна освіта та соціальні комунікації: Тексти лекцій/ Київ. нац. ун-т; Ін-т. журналістики. — К., 2011.

Шендеровський К.С. Соціальна служба для сім'ї, дітей та молоді – особлива організація соціальної інфраструктури територіальної громади // Наукові записки Інституту психології імені Г.С.Костюка АПН України / За ред. академіка С.Д.Максименка. – К.: Главник, 2005. – Вип.. 26, в 4-х томах. Том 4.

Шендеровський К.С. Супервізія та менеджмент соціальної роботи / Вісник Луганського державного педагогічного університету імені Т.Шевченка, №9 (41), 2001.

Шендеровський К.С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю. Менеджмент соціальної служби. Навчально-методичний посібник для спеціалістів соціальної роботи. – К., 2002.

Ярская-Смирнова Е. Профессиональная этика социальной работы: Учебник. - М.: Ключ-С, 1998.

Banks S. Ethics and Values in Social Work. - London : Macmillan, 1995.

Beyond Community Care: Normalization and Integration Work / Ramon S. (Ed.) - London: Macmillan, 1991.

Brawley E. The Rural of Small Town Newspaper as a Medium Social Workers Community Education and Prevention Efforts. Columbia: University of South Carolina College of Social Work. 1984.

Care management: Implication for Training. Editor: Sh. Ramon. Association of Teachers Social Works Education. Sheffield University Print Unit, 1992.

Coulshed V. Management in Social Work. Macmillan Press, 1990.

Hantrais L. Social Policy in the European Union.–London, 1995.

Hilgartner S., Bosk C., The rise and fall of social problems: a public arenas //American journal of sociology. 1988. Vol. 94, № 1.

Redefining Social Problems / Ed ESeidman, JRappaport. N.Y.: Plenum Press, 1986.

Social Services Inspectorate / Care Management and Assessment: Managers` Guide, London: HMSO, 1991. - P.19.

Social Work: What Kind of Profession? // A Cord OF Ethics for Social Work: The Second Step.- London, Boston: Routledge & Kegan Paul, 1985.

Turner F. Social Work Treatment. – London, 1991.

Посібник
для керівників соціальних служб

Шендеровський Костянтин Сергійович

Тактичний менеджмент соціальної служби

За редакцією автора (email: kshenderovskij@mail.ru).
Літературне редагування: Михайлова Оксана
(email: oristea@ukr.net).

Здано 15.08.2011 р. Підп. до друку 20.08.2011 р. Формат А-5.
Папір офсет. Гарнітура Times New Roman. Друк ризографічний.
Ум. друк. арк. 14. Наклад 500 прим. Зам. № 129.
Видавець і виготовлювач
ПП ЕТНА-1
вул. Ярославів Вал, 19, м. Київ, 01034. т/ф: (044) 2351772.