

УДК 364-5:005.7



*Сич Т. В.,
к. пед. н.,
старший викладач кафедри
державної служби,
адміністрування та управління
Інституту післядипломної освіти
й дистанційного навчання
ДЗ “Луганський НПУ
імені Тараса Шевченка”*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

У статті проаналізовано чинники, що зумовлюють специфіку управління закладами соціальної сфери, визначено коло управлінських завдань, що постають перед керівниками соціальних закладів відповідно до особливостей їхньої управлінської діяльності.

***Ключові слова:** соціальна сфера, управління соціальним закладом, управлінські завдання, особливості управління.*

В статье проанализированы факторы, определяющие специфику управления учреждениями социальной сферы, выделен круг управленческих заданий в соответствии с особенностями управленческой деятельности руководителей социальных учреждений.

***Ключевые слова:** социальная сфера, управление социальным учреждением, управленческие задания, особенности управления.*

The article analyzes the factors that determine the specificity of social institution management, defines the circle of management tasks faced by social institution managers according to the features of their management activity.

***Keywords:** social sphere, social institution management, management tasks, management features.*

Невід’ємним елементом процесу реформування системи надання соціальних послуг в Україні є обґрунтування та впровадження оптимальної моделі управління закладами соціальної сфери в ринкових умовах. Оскільки управління соціальною роботою в Україні тільки починає свій розвиток, існує низка проблемних питань, які чекають свого вирішення, серед яких і визначення теоретичних засад та специфіки управління соціальними закладами.

Розвиток вітчизняної теорії та практики управління відбувається під впливом західної теорії управління, яка має свою специфіку. Західну теорію становить велика кількість робіт із загального менеджменту, управління бізнесом, виробничими організаціями, хоча є і роботи з управління соціальними закладами. Роботи першої групи в Україні широковідомі, другої – майже не відомі.

Досить часто вітчизняні фахівці з управління соціальними закладами у своїх наукових працях спираються на положення західної теорії менеджменту і недостатньо враховують специфіку соціальної роботи (Г. А. Дмитренко, М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич та ін.). Інша група науковців використовує зарубіжний досвід управління закладами соціальної сфери і розглядає управління як невід’ємну частину соціальної роботи (І. Д. Зверева, Г. М. Лактіонова, К. С. Шендеровський та ін.). Ми погоджуємося з думкою В. П. Андрущенко, В. П. Бежа, І. І. Миговича, М. І. Михальченко, Є. М. Хрикова, що теорія управління закладами соціальної сфери синтезує загальноуправлінські закономірності та положення зі специфікою управління соціальною роботою. Аналіз наукових праць з визначеної проблеми дає змогу зробити висновок, що процес формування загальної теорії управління соціальними установами в Україні ще тільки розпочато, особливості управління кожним типом соціальних закладів недостатньо висвітлено у науці.

Мета статті – визначити основні чинники, що зумовлюють специфіку управління соціальним закладом, та їхній вплив на управлінську діяльність керівників.

На сьогодні в Україні існують як практичні, так і теоретичні передумови для формування загальної теорії управління соціальними закладами. Вже декілька років в країні функціонує магістратура зі спеціальності “Управління соціальним закладом”, яка готує фахівців з управління в соціальній сфері. В рамках її діяльності триває дослідження особливостей управління соціальним закладом, в ході якого

узагальнено практичний досвід управління соціальними закладами Луганської області.

Більшість особливостей управління соціальними закладами визначається специфічними рисами, притаманними певному типові соціальних установ. Перша така риса – це різні розміри соціальних закладів за кількістю клієнтів соціальної послуги та соціальних працівників. Саме ця риса активно впливає на специфіку формування управлінської підсистеми соціального закладу.

Для соціальних закладів з невеликою кількістю управлінських працівників характерно використання лінійної або лінійно-функціональної (дворівневої) організаційної системи з найбільш яскраво вираженим першим рівнем управління. При такій організаційній системі дистанція між керівником і підлеглим, порівняно з іншими типами закладів, невелика. Керівник краще знає своїх підлеглих, що створює сприятливі умови для врахування їхніх особливостей, стосунки є менш формальними та більш особистісними.

Зворотним боком малої дистанції між керівником і підлеглими є виникнення умов для надмірної регламентації їх діяльності. Саме від керівника соціального закладу безпосередньо залежить, чи буде реалізовано творчий потенціал праці соціального працівника, чи останній перетвориться на виконавця регламентуючих вказівок. Як відзначає Є. М. Хриков, особистісний характер взаємодії керівника і підлеглих зумовлює пріоритетне використання усних розпоряджень порівняно з іншими методами управління [4].

У тому разі, якщо певний рівень управління соціальним закладом здійснюється на громадських засадах, а функції цих робітників (психологів, соціальних педагогів) є тільки частково управлінськими, важливим завданням керівника стає підвищення ролі цього рівня в управлінні закладом, а також допомога цим працівникам в усвідомленні та реалізації своїх управлінських функцій. Так, якщо основний зміст діяльності психолога – це його робота з клієнтами соціальної послуги, але не менш важливим для нього є завдання підвищення рівня психологічної культури соціальних робітників, керівників, а це завдання є вже управлінським. За можливості доцільно підвищити плату цьому працівникові або зменшити його навантаження, не змінюючи плати. Актуальним питанням у сучасних умовах роботи працівників соціальних закладів є рівномірний розподіл у колективі громадських і посадових доручень, створення психологічного клімату, який би сприяв відповідальному ставленню працівників до своєї

роботи та запобігав небажаним процесам психологічного вигорання та виснаження.

Треба звернути увагу на певну особливість другого рівня управління, який становлять заступники керівників. Якщо взяти до уваги думку Н. Кузьміної, котра зазначала, що працівник може бути орієнтований як на функціональні результати, так і на психологічні результати. Відповідно до назв своїх посад заступники керівника орієнтовані за традицією на функціональні результати управління. Для подолання цього потенційного недоліку Є. М. Хриков [4] пропонує в посадових обов'язках конкретніше визначати не тільки напрями та зміст діяльності, а й наслідки цієї діяльності.

Необхідно звернути увагу, що у практиці роботи соціальних закладів існує досить різне співвідношення кількості соціальних працівників і керівників щодо кількості клієнтів соціальної послуги. Так у одних соціальних закладах управлінський працівник може припадати на 30–40 клієнтів соціальної послуги, а в інших – на 200 клієнтів. Таке становище можна пояснити недосконалістю сучасної системи визначення структури управлінської підсистеми щодо кількості управлінських працівників.

При наявності декількох автономних, самостійних підрозділів у соціальному закладі важливим завданням керівника є забезпечення інтеграції діяльності працівників усіх структурних підрозділів. Але реалізація цього завдання забезпечується наявністю управлінських засобів, механізмів його здійснення.

Важливою структурною ланкою керуючої підсистеми закладів є тимчасовий колегіальний орган – атестаційна комісія. До особливостей її функціонування можна віднести вузьку спрямованість діяльності – вона вирішує тільки питання атестації соціальних працівників, і значну регламентованість її діяльності нормативними документами. Важливим завданням керівника в організації діяльності атестаційної комісії є перетворення атестаційного етапу з етапу оцінки діяльності працівників на етап їх інтенсивного саморозвитку, поширення передового досвіду та забезпечення об'єктивного розгляду наслідків діяльності працівників.

У великих соціальних закладах керівники більшою мірою виконують функції менеджерів. Головну увагу в сучасних умовах вони приділяють створенню матеріально-фінансових, кадрових, організаційних умов для діяльності соціального закладу, менше спілкуються з рядовими соціальними працівниками. Це ускладнюється тим, що

у соціальних закладах практично відсутня діяльність колегіальних органів управління.

Специфічною рисою системи управління соціальним закладом є той факт, що керівники соціальних закладів досить часто стають управлінськими працівниками за посадою, а не за освітою. Але відсутність або недостатність знань теорії управління стає на заваді ефективності їхньої управлінської діяльності.

Як відкриті системи, соціальні заклади підлягають впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Чинники макросередовища є загальними для всіх соціальних закладів, до них відносяться: світові тенденції розвитку соціальної роботи, стан розвитку науки (зміни в науковій картині світу), філософія соціальної роботи, особливості соціально-економічного розвитку країни, особливості політичного розвитку країни, особливості культурного розвитку країни, традиції в галузях освітньої та соціальної діяльності, соціальна політика, рівень розвитку психолого-педагогічної науки та ін.

Вплив чинників мікросередовища може бути більш специфічним для окремих соціальних закладів або груп соціальних закладів. До чинників мікросередовища відносяться: особливості соціально-економічного розвитку регіону, культурний рівень населення регіону, національний склад мешканців, особливості мережі соціальних закладів, особливості інфраструктури організації дозвілля молоді, соціальна політика місцевих органів управління, особливості потенційних клієнтів соціальних закладів, можливості формування контингенту працівників відповідно до завдань соціального закладу, можливості щодо організації підвищення кваліфікації працівників соціального закладу, фінансові можливості мешканців регіону та ін.

Саме від управління соціальним закладом залежить, чи будуть утворювати ці чинники середовища єдину з соціальним закладом систему. Мінімальні зовнішні впливи сприяють стабільності роботи соціального закладу. Мета діяльності закладу меншою мірою підлягає змінам і впливу зовнішніх чинників. Ця риса створює умови для більшої упорядкованості, стабільності, технологічності процесу надання соціальної послуги, підвищення його детермінованості, але з іншого боку – може стримувати розвиток соціального закладу.

Особливості процесу управління (керуючої системи) визначаються особливостями процесу надання соціальної послуги (керованої системи). Виділяють такі види соціальних послуг: соціально-побутові,

соціально-медичні, соціально-психологічні, соціально-педагогічні, соціально-економічні, соціально-юридичні, інформаційні послуги, а також здійснення соціального патронажу, реабілітації та підтримки [1]. Чим вужче коло видів соціальних послуг, що надаються соціальним закладом, тим більше стандартні та стабільніші управлінські завдання вирішуються в процесі управління соціальним закладом і навпаки.

Наприклад, наявність соціально-медичних послуг становить управлінське завдання щодо організації медичних консультацій, профілактичних та оздоровчих заходів, підтримання в належному стані матеріально-технічної бази, необхідної для медичного обслуговування клієнтів. Наявність виробничої діяльності клієнтів соціальних закладів (інвалідів тощо) ставить перед керівником завдання створення та підтримання в належному стані матеріально-технічної бази для виробничої практики клієнтів соціальної послуги, яка має відповідати сучасним вимогам. У такій ситуації соціальні заклади перетворюються на суб'єкт ринкових відносин, а перед керівником постає комплекс проблем: проведення маркетингових досліджень, закупівлі сировини, організації виробництва, реалізації продукції та здійснення оплати праці. Наведені факти свідчать про те, що керівники цих соціальних закладів повинні мати необхідні знання та вміння щодо організації бізнесу. І хоча соціальні заклади не є прибутковими організаціями, ефективна реалізація їхнього виробничого потенціалу дає змогу поновлювати матеріальну базу.

У свою чергу, керуюча система визначає особливості керованої підсистеми, тобто процесу надання освітньої послуги. Діяльність керівника соціального закладу має відображати особливості соціальної роботи закладу. Але коли виникає необхідність внести системні зміни до процесу надання соціальної послуги, досягти цієї мети можна, тільки змінивши структуру і зміст управлінських завдань. Інакше кажучи, не змінивши процес управління, неможливо змінити процес соціальної роботи.

До специфічних рис процесу надання соціальних послуг можна віднести те, що серед завдань, які виконують соціальні працівники, існують як індивідуальні, так й індивідуально-групові та індивідуально-колективні завдання. Від того, яких завдань за формою організації більше, залежать певні особливості управління. Якщо переважають індивідуальні завдання – менш гостро є проблема інтеграції діяльності працівників, але ускладнюється проблема формування єдиного

колективу, створення якого можливе за умов залучення працівників до вирішення індивідуально-групових та індивідуально-колективних завдань. Якщо над виконанням завдань працює декілька соціальних працівників, стає питання інтеграції їх діяльності, яка сприятиме забезпеченню цілісності та системності процесу надання соціальної послуги [4]. Для вирішення цього завдання керівники мають значний арсенал управлінських засобів: розробка концепції діяльності закладу, створення моделі соціальної послуги, об'єднання зусиль членів колективу для вирішення загальних для всіх завдань.

Наступна риса – наявність певних особливостей співвідношення механізмів контролю якості роботи. Хто зазвичай перевіряє якість роботи? Чи об'єктивні наявні форми контролю? Фактично на практиці діє принцип: “Самі робимо діло – самі перевіряємо його якість”. Практично відсутні форми контролю з боку клієнтів, їхнього близького оточення та незалежних експертів, поодинокі його прояви мають стихійний характер. Отже, важливим для керівників соціальних закладів є завдання створення системи контролю альтернативної внутрішнього контролю.

Змісту управлінської діяльності сучасних керівників властиве те, що значну його частину становить внутрішній контроль, який традиційно трактується як контроль діяльності працівника. У зв'язку з цим треба зазначити, що в управлінні є два типи завдань. Перші пов'язані з розвитком наявної системи діяльності закладу, другі – із забезпеченням її функціонування. Реалізацію перших забезпечують певні види управлінської діяльності: планування, організація, контроль, регулювання [4]. Внутрішній контроль у межах певного управлінського циклу спрямований на перевірку того, як реалізована запланована мета управління. Одним із завдань управлінської діяльності із забезпечення функціонування закладу є контроль працівника. Але жорстка регламентація вибору форм і методів роботи призводить до пригнічення ініціативи працівника та знижує його мотивацію. Тому контролювати доцільно результати його діяльності. Кожному необхідна інформація про якість своєї праці. Співробітникам вона необхідна більшою мірою, ніж начальнику. Але для всіх нас зовнішній контроль є неприємним і навіть незначні зауваження до роботи та рекомендації щодо її покращення сприйматимуться працівником як примус.

У соціальній роботі, для якої процес часто є не менш важливим, ніж результат, не просто визначити її ефективність і якість. Для цього

недостатньо ні економічних розрахунків, ні суб'єктивно-психологічних оцінок [3]. У більшості випадків управління характеристиками послуг і їхнім наданням може бути досягнуто лише за рахунок управління процесом надання послуги. Тому важливу роль у досягненні та підтриманні необхідного рівня якості послуг відіграють вимірювання параметрів процесу й управління ними. Незважаючи на те, що інколи під час надання послуги можливе усунення виявлених недоліків, здебільшого не можна покладатися на контроль наданої послуги як засіб впливу на якість послуги в точках взаємодії зі споживачем, де споживач часто не спроможний чітко виявити будь-яку невідповідність.

Кожна людина орієнтована на успіх, практично кожен має свою думку щодо того, як саме поліпшити свою роботу, як краще організувати її. Більшість працівників бажає виявити себе в роботі, бачити результати праці та відчуває радість від роботи тоді, коли несе відповідальність за неї і якщо їхні дії важливі для конкретних людей. Але працівники гостро реагують, якщо поліпшення їх роботи зумовлює лише те, що їх ще більше завантажують роботою. Особливо, якщо це не компенсується підвищенням платні [2]. На жаль, така тенденція спостерігається у соціальній сфері.

У зв'язку з цим актуальним для керівників соціальних закладів є завдання створення системи впливів, які без тиску на соціальних працівників створювали б умови для самореалізації, активної, творчої діяльності. Така система може включати: розроблення чітких критеріїв оцінки діяльності працівника, що орієнтує його на досягнення певного результату; застосування принципів змагання та визначення внеску кожного працівника щодо досягнень організації за встановленими критеріями у вигляді рейтингу (в межах підведення підсумків роботи соціального закладу); вивчення провідного досвіду соціальної роботи; аналіз результатів власної роботи працівниками, що стимулює до її вдосконалення; процес атестації соціальних працівників, моральне та матеріальне заохочення працівників (встановлення надбавок, сплата премій, надання цінних подарунків, знаків відмінності, оголошення подяки, надання путівок, відрядження до екскурсій, тренінгів, семінарів, позитивний приклад керівників) та ін.

Таким чином можна відзначити, що усвідомлення особливостей управління соціальними закладами є передумовою формування у керівників системного підходу до управління, одним із важливих

чинників підвищення його ефективності. Вказані у статті особливості управління соціальними закладами підкреслюють необхідність управлінської підготовки керівників у ВНЗ, забезпечення ефективної роботи управлінських ланок, які працюють на громадських засадах, відпрацювання управлінських зв'язків нових структурних підрозділів з іншими підрозділами соціального закладу, забезпечення гнучкості керуючої підсистеми, її постійної відповідності керованій підсистемі.

Перспективним напрямом є дослідження особливостей реалізації основних функцій управління у соціальних закладах.

Література:

1. Вступ до соціальної роботи : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. Т. В. Семигіної, І. І. Миговича. – К. : Академвидав, 2005. – 304 с.

2. *Зигерт В.* Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг ; сокр. пер. с нем. науч. ред. и авт. предисл. А. Л. Журавлев. – М. : Экономика, 1990. – 335 с.

3. *Лукашевич М. П.* Менеджмент соціальної роботи: теорія та практика : навч. посіб. / М. П. Лукашевич, М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 296 с.

4. *Хриков Є. М.* Управління навчальним закладом / Є. М. Хриков. – К., 2006. – 365 с.