## Понятие «менеджмента в социальной работе»

Менеджмент в социальной работе является одним из видов социального управления, т. е. такого управления, где главным субъектом и объектом вы­ступает ЧЕЛОВЕК. Данное понятие одновременно многозначное и выражает разные стороны, грани, аспекты управления.

Первое значение — организационно-структурное. Ключевы­ми проблемами здесь являются: «Кто должен выполнять (выполняет) социальную работу?», «Какие органы, учреждения должны этим зани­маться (занимаются)?», «Какова эффективность (результативность) их деятельности, функционирования?». При этом управление социаль­ной работой организуется (организовано) на различных уровнях — фе­деральном, региональном (территориальном), локальном и имеет соот­ветствующие организационные структуры управления — министерст­во, комитеты (управления) социальной защиты, территориальные службы, центры и т.д.

Второе значение — функциональное, так как различные структуры в системе социальной защиты (помощи) выполняют опре­деленные функции — общие и конкретные. Общими, т. е. независимо от уровня, субъекта, его компетенции и т. д., считаются такие функции, как социальное прогнозирование, планирование (мотивация), марке­тинг, паблик рилейшнз (связи с общественностью и вопросы имиджа организации), инновации (нововведения), оказание услуг, учет и кон­троль. На конкретном уровне управления, в конкретной должности складывается и имеется определенное соотношение между общими функциями. Конкретные функции — это виды работ применительно к конкретной должности (обязанности и права), подразделению (функ­ции подразделения) и предприятию, организации, учреждению (на­правления деятельности).

Третье значение — профессионально-деятельностное (трудовое). Менеджмент в социальной работе — это особый вид профес­сиональной деятельности, которой занимается вполне определенная категория людей, именуемых кадрами, или персоналом, управления.

Четвертое значение — процесс постановки целей, задач и организация практической деятельности, направленная на их достиже­ние, выполнение с помощью различных средств, форм и методов. В процессе управления социальной работой важно увязывать цели и задачи, а также принимаемые управленческие решения с ресурсами — информационными, материальными, трудовыми, финансовыми, временными. Ресурсное обеспечение — важное условие выполнения намеченных целей, задач, решений.

Пятое значение — гносеологическое, т. е. менеджмент социальной работы представляет собой науку, которая изучает структуру функции, профессиональную деятельность и процесс управления. Со­ставными частями этой науки являются методологии (системы мето­дов познания, исследования), теории (структур, функций, управлен­ческих решений, информации и др.), методики (исследовательские диагностические, деловые и пр.) и искусство практической деятельнос­ти (искусство руководства, управления людьми, коллективом).

Шестое значение — учебно-образовательное, т. е. менеджмент социальной работы рассматривается в качестве учебной дисцип­лины, которая является составной частью учебных планов и программ по подготовке и повышению квалификации кадров системы социаль­ной защиты, помощи.

Таким образом, все эти значения «высвечивают» определенную грань, сторону такого многозначного понятия как «менеджмент в со­циальной работе».

### Сущность социального управления

Сущность социального управления (как, впрочем, и других видов управления — технико-техно­логического и биологического) проявляется в следующем:

в о - п е р в ы х, в поддержании, сохранении, «удержании» парамет­ров (характеристик, значений, результатов), которые свойственны уп­равляемому объекту, управляемой системе социальной защиты, помо­щи. Поэтому в процессе социального управления часто используется стратегия и тактика сохранения того, что есть, достигнуто на какой-то будущий период времени — долгосрочный, краткосрочный;

в о - в т о р ы х, в улучшении, развитии, совершенствовании пара­метров объекта, системы. Это задается как процессом постановки целей, задач «в рост», так и практическими действиями по их достиже­нию выполнению и находит отражение в стратегии и тактике разви­тия. В результате объект, система переходят в другое, желательное состояние со своими улучшенными параметрами;

в - т р е т ь и х, как это ни покажется парадоксальным, сущность уп­равления проявляется также и в ухудшении параметров объекта, сис­темы или даже в сведении их «к нулю». Бывают ситуации, когда ту или иную конкретную структуру — комитет, центр т. д. — нужно расфор­мировать, ликвидировать. И эта ситуация решается с помощью дезорганизационного (в положительном смысле) управления. В отрицательном значении дезорганизационное управление рассматривается как процесс нарушения, расшатывания деятельности объекта, системы, снижения уровня (качества) организации и поэтому вызывающий не­продуктивную, нерезультативную работу.

### Термин «организация» в теории управления

Слово «организация» пришло в русский язык из французского и означает строение, устройство управления чего-либо, объединение людей для достижения ка­ких-то целей, решения тех или иных задач. В социальном, т.е. «человеческом», управлении термин «организа­ция» имеет три значения.

Первое значение отражает различные государственные, не­государственные, общественные, коммерческие, благотворительные, международные, производственные и другие образования, учрежде­ния, предприятия или организации. Организация, с одной стороны, проявляется в определенных организационных формах (министерст­во, департамент, комитет, управление, служба, центр, отдел и др.), а с другой — в характере специализированной деятельности (профсоюз­ная, финансовая, строительная, благотворительная, торговая и др.).

Организация проявляется как в выборе той или иной организаци­онной формы, так и в обосновании организационной структуры, ко­торая должна соответствовать данной организационной форме, ха­рактеру данной организации. Организационная форма и организаци­онная структура являются «зримыми приметами организации», имеющей определенную степень стабильности, статичности. Поэтому рассматриваемое значение понятия «организация» называется пред­метным или статичным и обусловливает предметное значение целого ряда организационных методов, с помощью которых создаются или расформировываются те или иные организации и соответствующие организационные структуры.

Второе значение понятия «организация» используется в смысле совокупности действий, позволяющих что-либо сделать, ре­шить, упорядочить, систематизировать, подготовить, объединить, разъединить и т.п. для достижения целей, выполнения задач. Оно от­ражает одну из главных функций управления, руководителя, админи­стратора и поэтому называется функциональным. Можно встретить и другое определение этого значения — динамическое. В нем подчерки­вается подвижность организационных действий под влиянием усло­вий, обстановки, ситуации, целей, задач, проблем.

Третье значение понятия «организация» отражает уровень (качество) взаимодействия, взаимосвязи, упорядоченности элементов и частей системы, который должен быть достигнут или уже фактически достигнут. В данном смысле «организация» — это, с одной стороны, желательное состояние элемента, части или системы в целом, а с другой — результат их упорядочения. Именно такой смысл часто придается понятиям «организация управления», «организация финансов», «орга­низация социальной работы», «организация труда персонала», «органи­зация труда руководителя», «организация документооборота» и т.д.

Таким образом, любой элемент, подсистема и система немыслимы без организации. Она выступает как свойство, атрибут организацион­ной формы, структуры, их функционирования, развития, совершенст­вования. Поэтому данное значение понятия «организация» называется атрибутивным.

### Инструменты практического управления

Первая концепция этих методов была разработана в 1920-х годах видным специалистом в области научной организации труда П.М. Керженцевым.

Для этой концепции характерны следующие осо­бенности: учет опыта использования организационных методов управ­ления (в дальнейшем — оргметоды) в военной, государственной и партийной сферах; выделение оргметодов и оргприемов, применяемых партийными, военными и хозяйственными руководителями; рассмот­рение методов, с помощью которых создается (формируется), управля­ется и дезорганизуется определенная система.

В состав оргметодов П.М. Керженцев включал: организационный план, инструктирование, формы инструктирования (директива, ло­зунг), постановление (декрет, инструкция, приказ); распределение сил; организацию заново и реорганизацию: ориентацию; переговоры;

методы дезорганизации; оргприемы в деятельности руководителей.

Последующее развитие практики управления вызвало необходи­мость разработки таких оргметодов, как регламентирование, нормиро­вание, распорядительные (административные).

В современной практике менеджмента используются самые разно­образные оргметоды, которые можно объединить в определенные груп­пы по направлению (назначению) использования.

Первая группа включает оргметоды, с помощью которых со­здается та или иная система (организация, учреждение, предприятие):

регламентирование (уставы, положения, должностные инструкции), нормирование (нормы времени, обслуживания, численности), ориен­тация, методы разработки (проектирования) оргструктур управления.

Вторая группа включает оргметоды, используемые в процес­се управления созданной системой: распорядительные (администра­тивные), инструктирование.

Третья группа включает оргметоды, применяемые для улуч­шения, совершенствования системы: органализ, реорганизация, мето­ды организационного развития.

Четвертая группа включает оргметоды, направленные на дез­организацию систем, их расформирование, ликвидацию: методы дезор­ганизации, расформирования.

Эти группы оргметодов охватывают полный «цикл жизни» органи­зуемых систем, начиная с создания и заканчивая ликвидацией (при необходимости).

Пятая группа включает оргметоды, рассматриваемые в разрезе основных элементов организаторской деятельности руководителей раз­ных уровней управления: постановка целей, задач (методы определения, формулирования и отображения целей, задач); управленческие решения (методы подготовки и принятия решений); функции (методы распреде­ления, перераспределения и закрепления целей, задач, обязанностей, прав и ответственности), кадровое обеспечение (методы оценки персо­нала при подборе и расстановке); ресурсное обеспечение (методы опре­деления и распределения ресурсов); распорядительно-административная деятельность (организационно-административные методы в соот­ветствии с предоставленными правами); определение времени достиже­ния целей, задач, выполнения работы (методы определения времени); учет и контроль (методы учета и контроля).

Выявление оргметодов позволяет типизировать стиль оргдеятельности руководителей, разрабатывать рекомендации по его улучшению, совершенствованию,

### Понятие «Культура управления»

Понятие «Культура управления» — это уровень практических достижений в информатике, организации, технике, технологии, методах, стиле, в условиях управленческого труда, в общении между людьми, в подготовке кад­ров.

Виды культуры управления разнообразны — информационная, ор­ганизационная, социальная, экономическая, социально-психологичес­кая, правовая и техническая.

*Информационная культура* включает культуру работы с докумен­тами, сбора, обработки, хранения, выдачи и передачи информации, раз­работки форм документов, использования стандартных форм.

*Организационная культура* подразделяется на культуру организа­ции рабочих мест работников (персонала); подготовки и проведения совещаний, заседаний, собраний; организации контроля, проверки, ау­дита; организации приема посетителей; разработки и использования регламентов, норм, нормативов, стандартов.

*Социальная культура* делится на культуру производственной среды в аппарате управления; содержания помещений; обслуживания рабочих мест работников; социальной защиты персонала (защиты тех, кто сам защищает других — инвалидов, престарелых, одиноких и т.д.).

*Экономическая культура* складывается из культуры предпринима­тельства, хозяйствования, экономического партнерства, финансового анализа.

*Социально-психологическая культура* состоит из культуры общения между руководителями, подчиненными, руководителями и подчинен­ными; культуры деловой речи, ведения разговоров по телефону, дело­вых переговоров; культуры деловой одежды.

*Правовая культура* включает культуру использования руководите­лями и специалистами своих прав или «кусочка власти» в соответст­вии с существующим законодательством.

*Техническая культура* проявляется в использовании организацион­ных и технических средств управления.

Понятие «культура управления» относится к уровневым или сту­пенчатым, т.е. уровень фактического проявления культуры может быть низким, средним или высоким. Поэтому важен методический инстру­ментарий измерения уровней, что обусловлено, прежде всего, практи­ческими потребностями оценки — исследования, диагностики, анали­за, выявлением «слабых звеньев», выработкой соответствующих мер и их практической реализацией.

Наиболее распространенными оценочными методами конкретно­го вида и разновидности культуры управления являются: норматив­ный; сравнительный, сопоставительный (метод «полярных культур», сопоставление «у них — у нас»); отслеживание изменений по схеме «было — стало — должно быть»; конструктивно-критический метод («критикуй, но предлагай»); случайные оценки.

**Основа мотивации трудового поведения**

Такой основой считается мотивация труда, которая трудового поведения представляет собой одну из важнейших функций управления людьми. Внешние относительно «человека работающего» средства, которые в той или иной мере побуждают его в процессе труда, называются стимула­ми. Любой стимул определенным образом воспринимается конкрет­ным человеком, «проходят через его сознание» и может побуждать или не побуждать его к деятельности, работе, труду. Внутренние побудите­ли считаются мотивами. Процесс применения системы стимулов и со­ответственно возникновения мотивов, побуждающих человека к до­стижению личных и/или групповых (коллективных) целей, задач представляет собой стимулирование, мотивацию. В современной науке и практике управления чаще применяется понятие «мотивация», поскольку приходится учитывать индивидуальные и групповые (кол­лективные) потребности людей.

Первым предложил иерархическую модель мотивации американ­ский психолог *Абрахам Маслоу* (1908—1970). В соответствии с этой моделью высшие потребности могут направлять поведение человека в той мере, в какой удовлетворены его более «низкие» потребности («Мотивация и личность», 1954 г.). Иерархия потребностей, по Маслоу, имеет следующий вид:

1) физиологические потребности (в пище, воде, убежище, отдыхе, сексе);

2) потребность в безопасности (защита от физических и психологи­ческих опасностей со стороны окружающего мира);

3) потребности в любви и привязанности (потребности в принад­лежности к чему-нибудь или кому-нибудь, во взаимопонимании, взаи­модействии, привязанности и поддержке);

4) потребности в признании и оценке (самоуважение, уважение со стороны окружающих, признание своих качеств, результатов, достиже­ний, компетентности);

5) потребность в самоактуализации, самовыражении (потребности в реализации своих потенциальных возможностей, росте как личности).

Руководители как ведущая сила в социальном управлении вынужде­ны считаться с индивидуальными особенностями своих работников, «улавливая» их мотивы и антимотивы. Последние представляют значи­тельный интерес, прежде всего с практической точки зрения: зная их, можно определить, какие потребности «человека работающего» не удов­летворяются или удовлетворяются в незначительной мере. По сути дела, «совершенствование мотивации труда» сводится к следующему: выяв­ление мотивов и антимотивов; выработка мер, направленных на сниже­ние роли и количества антимотивов; практическая реализация мер, спо­собствующих преодолению антимотивов, антимотивации.

В научных исследованиях, в практической деятельности использу­ется методология выявления не только индивидуальных мотивов, но и обобщенных (усредненных), для изучения мотивации трудового по­ведения руководителей той или иной конкретной системы социальной защиты, специалистов по социальной работе, «полевых» социальных работников.

### Основные качества управленцев

Для кадров системы социальной защиты - руководителей, специалистов, технических и вспомо­гательных работников — «требуемыми качества­ми» являются здоровье (физическое и психическое), компетентность и профессионализм.

*Требование здоровья* обусловлено тем, что социальная работа была и остается одной из трудных в физическом и психологическом отношени­ях. Здесь приходится сталкиваться с самыми печальными сторонами человеческой жизни — старостью, инвалидностью, одиночеством, сирот­ством, немощностью, беззащитностью, болезнями, причудами, жестокостью и др. Следует учесть, что большинство работающих в системах соцзащиты — женщины, обладающие более высокой степенью воспри­имчивости, сопереживания, эмоциональности, чем мужчины.

Поэтому на практике для поддержания и укрепления здоровья работ­ников стали использовать различные системы — индивидуальные, групповые, коллективные. К ним, например, относятся: психологические приемы самозащиты в ситуациях «негативного общения»; комнаты и методики релаксации, психологической разгрузки; индивидуальная и групповая психотерапия; периодические медицинские осмотры и оказа­ние врачебной помощи; предоставление путевок по льготным иенам в санатории, дома отдыха, пансионаты; занятия физкультурой и др.

*Компетентность* как второе «требуемое качество» работников пред­ставляет собой:

1) соответствие уровня и содержания знаний и умений конкретного работника уровню и содержанию выполняемых им должностных задач и обязанностей, предоставленным правам;

2) наличие у работника прав и обязанностей для выполнения стоя­щих перед ним задач;

3) умение работника действовать практически, делать конкретное дело и обеспечивать в работе требуемые результаты.

Компетентность, как легко заметить, соединяет в себе «мои знания и умения» и «мою должность» с ее главными характеристиками — долж­ностные задачи, обязанности, права и ответственность.

*Требование профессионализма* также является одним из важнейших в деятельности персонала управления систем социальной защиты. Профессионализм — это постоянно поддерживаемые на высоком уров­не знания и умения, обеспечивающие соответственно высокое качество труда и результатов. Напротив, непрофессионализм — это знание «в целом и общем» и плохая, с низкими результатами работа.

Компетентность и профессионализм обеспечиваются базовым об­разованием, самообразованием и обучением в ходе практической дея­тельности, «заимствованием опыта» у коллег, различными формами краткосрочной учебы (курсы, семинары, разовые программы и др., самообразованием). Одним из решающих факторов при этом выс­тупает индивидуальная познавательная мотивация — завтра знать и уметь лучше, чем сегодня.

**Специальные инструменты менеджмента в социальной работе**

Одним из таких инструментов является менеджмента программно-целевое управление (ПЦУ). Если рассматривать его как организованную систему, то выделяются две важнейшие подсистемы; управ­ление процессом разработки той или иной про­граммы и управление процессом реализации программы.

Программа — это разрабатываемый и реализуемый комплекс задач и мероприятий (мер), имеющих определенное содержание и направлен­ных на достижение конечной цели. Социальные программы — один из видов программ, которые бывают экономическими, производственны­ми, научно-техническими, маркетинговыми, организационно-управленческими, разведывательными (информационными), комплексными.

Наряду с содержанием программы характеризуются уровнем раз­работки и реализации, а также временем, на которое рассчитана реали­зация программы. По уровню программы бывают президентскими, фе­деральными, региональными (республиканские, краевые, областные, окружные), местными, городскими, а также предприятий, организа­ций, учреждений. С учетом фактора времени эти программы могут быть долгосрочными (5—7 лет), среднесрочными (3—5 лет), кратко­срочными (1—3 года), текущими или оперативными (до 1 года). Это весьма приблизительные сроки, так как многое зависит от значимости времени в ПЦУ.

Содержание программно-целевого управления может быть укрупненно представлено в следующем виде.

1. Цель программы (что должно быть достигнуто в конечном счете?).

2. Составные цели (подцели), задачи, перечень мер (мероприятий) (что требуется сделать для достижения конечной цели?).

3. Ресурсное обеспечение — информационное, материальное, фи­нансовое, трудовое (какие ресурсы и в каком объеме требуются для реализации программы?).

4. Временная характеристика программы (на какой период време­ни рассчитана программа?).

5. Организационная структура, включая руководителя программы и звенья, ответственные за выполнение задач, мер. Взаимодействие между ними (каков механизм организации управления реализацией программы?).

6. Учетный, отчетный и контрольный механизм или механизм об­ратной связи (как отслеживается и оценивается выполнение програм­мы?).

7. Коррективы содержания и механизма реализации программы (ка­кие изменения следует внести в содержание и реализацию программы?).

8. Подведение итогов. Окончание и закрытие программы (как и насколько выполнена программа?).

Практика использования ПЦУ показала его достоинства: «целевая обостренность» деятельности; концентрация ресурсов на достижении конечной цели; внесение изменений в существующую оргструктуру, исходя из «требований» программы; целевая работа механизма обрат­ной связи.

### ВЕДЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИИ НА КЛИЕНТА В ЦЕНТРАХ

**СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ**

### Ведение документации на клиента

Ведение документации на клиента — одна из основных форм организации деятельности социаль­ного работника, способ анализа состояния клиен­та и его проблем, процесса обслуживания. Ведение документации спо­собствует появлению новых мыслей и идей, а значит, и совершенство­ванию деятельности, осуществляемой по отношению к клиенту или от его имени. Как знаковое выражение тех мер и действий, которые спе­циалист должен вполне осознанно предпринимать для оказания эф­фективной индивидуальной помощи, процесс ведения документации (документирование) противопоставляется стихии неупорядоченных действий, проявлению спонтанности и некомпетентности в работе.

Однако анализ практики красноречиво свидетельствует о том, что специалисты, слабо владеющие методами социальной работы, не ведут никакой документации на клиентов. Не требуют от своих подчиненных ведения документации и многие руководители социальных служб. Ис­ключение составляют записи на прием в общей книге регистрации, где фиксируются звонки и обращения тех, кто нуждается в помощи и кому еще только предстоит встреча с социальным работником. Некоторые специалисты считают вполне достаточным для себя произвольное «сте­нографирование» той информации, которую сообщает о себе посетитель во время приема или которую сам социальный работник суммирует в форме коротких заметок о встрече после ее окончания, так сказать, для личного пользования. Для определения того, что за человек побывал на приеме, в чем его проблема и как примерно ему можно помочь, этого, конечно, достаточно. Однако для рациональной организации и постоян­ного анализа предпринимаемых мер нужен другой подход, ибо фиксация информации в данной форме выполняет роль скорее «узелка на память», чем подспорья в работе, способствующего доведению дела до логическо­го конца,

Практические социальные работники не осведомлены о целях, за­дачах, функциях и роли ведения документации на клиента, а потому это занятие представляется им ненужной, обременительной формаль­ностью. Тратить на нее время, по мнению многих, значит отрываться от выполнения своих прямых обязанностей. Сразу оговоримся, что документация, о которой идет речь, не ограничивается личными дневниковыми записями социальных работников, а также обычной, перио­дически осуществляемой перед лицом вышестоящих инстанций отчет­ностью конкретного сотрудника центра о проделанной за тот или иной период времени работе, впрочем, как и отчетностью по работе того или иного отделения, центра в целом. Не сводится ведение документации на клиента и к процессу общего планирования деятельности учрежде­ния, так как оно представляет собой, прежде всего один из методов индивидуальной социальной работы с конкретным человеком, необхо­димость в которой возникает в условиях перехода от чисто экономи­ческих форм помощи как простейших форм взаимосвязи социального работника и клиента к более сложным, внеэкономическим, осущест­вляемым в процессе межличностного общения, кооперации, сотрудни­чества и т.д.

### Последствия отсутствия процедуры документирования

Будучи одним из компонентов процесса оказания индивидуальной социальной помощи, осмысления ее организации и результативности, метод фиксирования информации о клиенте и работе с ним действительно не может казаться сколько-нибудь целесообразным в условиях принятия в основном «пожарных» мер и выявления возможностей по их реализации. Огромное число людей, составляющих сегодня основную обслуживаемую категорию в центрах, живет в обстановке, близкой к экстремальной, стрессовой, тупиковой. Прозрачность проблем контингента такого рода не требует от социальных работников глубокого и гибкого анализа собственных усилий по достижению положительных перемен, определению далеко идущих целей и построению хоть сколько-нибудь сложной системы организации помощи. В свою очередь такое положение гарантирует облегчение процедуры получения помощи и для самого клиента. На этом фоне не получает развития потребность в установлении контакт­ного взаимодействия и межличностных взаимоотношений между со­циальным работником и потенциальной и реальной системой клиенту­ры. Не решая прямо и радикально собственно социальных проблем, потребность в документировании воспринимается обеими сторонами как совершенно непрагматичная, излишняя или не осознается вовсе при формировании комплекса совместных действий. Может быть, именно поэтому люди испытывают к центрам те же чувства, что и при обращении в казенные инстанции. Как бы то ни было, социальная ра­бота в результате лишается своего столь важного компонента, как по­стоянная клиентура, в отношениях с которой только и могут строиться система и стратегия помощи, спасения.

В этой связи тревогу вызывает и то обстоятельство, что не опираю­щаяся на профессиональные умения и навыки практика начинает идти как бы вспять, к испытанным стереотипам и штампам работы, стилю администрирования. Подчинение лицам, которые «стоят во главе» и которые, согласно нормативной системе ценностей, воспроизводят ру­ководителей того или иного ранга (а потому «все знают», «все могут» «на все имеют право», не являясь при этом профессионалами в соци­альной работе и не имея соответствующего опыта), замыкает круг по­исков новых форм деятельности в работе центров, творческого разви­тия социальных работников как специалистов. Обезличивание, жест­кая приверженность системе формальных требований, как ни странно выступают одновременно и функциональными, и дисфункциональными элементами. Любое администрирование, ставящее во главу угла в основном выполнение поручений, указаний и связанных с ними не­свойственных функций, исключает не только проявление личностных свойств, но и активность специалиста. В то же время, чтобы эффектив­но функционировать, система прямых указаний должна максимально использовать работника. Данные противоречия проявляются в посто­янных поисках его новых возможностей, максимальной включенности в деятельность при сохранении общего принципа ограничения свобо­ды индивидуального профессионального поведения. Задачей при этом становится «вычерпывание» заложенных в специалисте способностей, необходимых для эффективного функционирования системы, посто­янное предъявление к нему все новых требований, пусть даже общего и чисто формального свойства, во имя достижения основной цели — видимости «бурной», «кипучей» деятельности учреждения в ущерб индивидуальной работе с клиентами, решению непосредственных че­ловеческих проблем. Эти черты в организациях социального обслужи­вания приобретают в настоящее время большое распространение, по­казателем чего как раз и становится отсутствие требований со стороны руководства дирекции к ведению документации на клиентов.

### Цели документирования

Преодоление собственной и общей некомпетентности, а вместе с ней волюнтаризма в администри­ровании для социального работника должно на­чинаться со структурирования и организации своей индивидуальной деятельности, выработки осознанных к ней подходов, которые аккуму­лируются в принципе «организации деятельности — организационные начала». В этом контексте документирование как фиксирование сло­весных образов, кодирование высказываний, «историй», знаковых и символических действий становится средством овладения собствен­ным поведением, способом регуляции поведения других клиентов. Благодаря документированию возникает сознательная организация индивидуальной деятельности, с одной стороны, ограждающая специ­алиста от полного поглощения рутиной администрирования, с другой — намечающая автономные сферы, актуализацию и реализацию собственных возможностей и вслед за ними — возможностей социаль­ной среды и самого клиента. Как способ организации ума и воли, как технологическая структура процесс ведения документации на клиента выполняет для всех и особенно для начинающих социальных работни­ков роль своеобразного «пространства», «ниши», в которой можно скрыться от «беличьего колеса» администрирования и собственного безынициативного безличного функционирования.

#### **Роль ведения документации на клиента в профессиональной**

**деятельности социального работника**

Специалист по социальной работе, безусловно, должен заниматься документированием, отчетливо представляя, какую роль данная процедура выполняет в системе его собственной деятельности и тем самым в процессе организации помощи клиенту. Иными словами, чтобы не считать, как это часто бывает, данное занятие обузой для себя и не выполнять его лишь для проформы, специалист должен быть мотиви­рован к четкому и последовательному ведению документации. Это оз­начает наличие у социального работника субъективного целеполагания, связанного с повышением эффективности ведения документации и осознанием той роли, которую оно способно выполнять лично для него как специалиста.

Какую роль для организации и проведения работы по оказанию помощи играет документация?

1. Документация является своеобразной «памяткой», «напомина­нием» о клиенте, его проблемах, тех целях, которые социальный ра­ботник вместе с клиентом поставил для их разрешения. Письменно зафиксированные сведения служат стимулами в схеме стимул — ре­акция. Они становятся символами — носителями бессознательных побуждений к действию, выполняют роль сигналов в стремлении обеих сторон довести дело до конца.

2. Всесторонняя и тщательно подобранная документация может оказаться аргументом и доказательством того, что именно было про­делано за определенные промежутки времени для решения проблем, насколько удалось или не удалось продвинуться в этом деле и почему и что еще необходимо сделать.

3. Документация фиксирует и определенные результаты, измене­ния, вносимые в планы действий, задачи обслуживания, а значит, вы­ступает в роли отчетного документа.

4. При необходимости, если осуществляется контроль и инспекти­рование деятельности центров со стороны вышестоящих органов, до­кументирование становится доказательством компетентности и добросовестного отношения к делу социального работника как специалиста.

5. В сложной системе социального обслуживания документации - способствует повышению квалификации социального работника. За­печатленная в «деле» клиента с помощью носителей естественного языка и определенных знаковых систем типа «форм», «карточек», «генограмм» и пр., информация выражает степень включенности со­циального работника в процесс деятельности по обслуживанию кли­ента, осознания им ее содержания, смысла, чувственной ткани, опера­циональной основы, а значит, степени сформированности индивиду­ального профессионального опыта.

6. В функциональном плане значение словесно выраженного дей­ствия выступает как единение общения и обобщения, коммуникатив­ных и интеллектуально-предметных, идеальных и практических форм деятельности. Так, в процессе письменной фиксации социальный ра­ботник как бы заново анализирует и переживает состояние клиента, моменты непосредственного общения с ним, у него появляются новые соображения, позволяющие совершенствовать приемы и подходы, ук­репляется критический стиль мышления.

### Решение задач социальной работы в процессе ведения документации

Когда речь идет о той роли, которую документирование выполняет в процессе оказания не­посредственной помощи клиенту, оно связывается, безусловно, не только с субъективным, но и с объективным целеполаганием и решает следу­ющие его задачи:

1) накопление достоверной информации о клиенте, его проблемах, способах и методах работы с ним, остальными субъектами социаль­ной помощи;

2) фиксация процесса оказания помощи, направленная на повыше­ние его эффективности;

3) укрепление междисциплинарного сотрудничества, координации усилий разных специалистов, ведомств, институтов:

4) передача зафиксированной и закодированной информации о со­стоянии проблем клиента на все уровни управления и исполнения;

5) обобщение тех или иных методов, адаптация к идее инновацион­ной деятельности;

6) развитие символической функции социальной деятельности, с помощью которой кодируются такие ее значения, как объективное со­держание, нормы, методы, способы воздействия на других участников взаимодействия (использование схем, графиков, компьютерных про­грамм, схематического перспективного планирования и пр.), информа­ционных и деятельностных моделей обслуживания:

7) систематизация информации о формах и видах помощи, обеспе­чивающая доступ к ней каждому нуждающемуся;

8) типизация категорий клиентов и условий их обслуживания для банков данных информационных служб.

### Функции документирования

Не заменяя, а дополняя друг друга, субъективное и объективное целеполагание в процессе доку­ментирования намечают перспективы его совер­шенствования и одновременно очерчивают те функции, которые оно начинает выполнять при социальном обслуживании клиентов (соци­альной работе). Эти функции сводятся к следующему:

— *клиническая:* информация, аккумулирующаяся в «деле» клиента, служит целям «излечения», преодоления и решения тех проблем, кото­рые заявлены и которым поставлен соответствующий диагноз. Это своеобразная «история болезни», в которой есть все, начиная от жалоб и симптомов до хода «лечения» и перечисления тех средств и методов, которые при этом использовались;

— *профессиональная:* опыт, который приобретает социальный ра­ботник в процессе сбора информации, мысленного определения средств и источников помощи, фактического налаживания взаимоот­ношений с другими участниками взаимодействия, отражающегося в документации, служит средством повышения профессионализма и квалификации самого социального работника;

— *организационная:* документация отражает процесс организации помощи и стимулирует специалиста на определенную систему органи­зационных мер;

— *административная:* документация обеспечивает центры необхо­димой для их деятельности информацией о клиентах, их проблемах, полноте, адекватности, всесторонности оказываемой помощи. Это по­лезно для обобщения опыта социальной работы, соответствует ее це­лям и задачам.

### Начало процесса ведения документации

Свое начало процесс становления документации ведения документации получает при личной встрече социального работника с посетителем как носителем определенной

жалобы и проблемы, которую он заявил и в отно­шении которой вырабатывается обоюдное согласие действовать сооб­ща. Такое согласие делает обычного посетителя клиентом центра. Более того, оно подтверждается совместно принятым решением. Реше­ние фиксируется, как правило, письменно, например, в форме договора, соглашения, контракта. В нем уточняются цели совместной работы, методы их реализации, готовность клиента на сообщение о себе необ­ходимой информации. В дальнейшем, как правило, социальный работ­ник с согласия клиента расширяет систему взаимодействия и вносит соответствующие изменения в условия первого соглашения. И все же именно появление первого документа — решения о сотрудничестве, его письменного оформления — самый важный момент в процессе плани­рования и осуществления перемен. С него начинается сотрудничество. Оно очерчивает сферы ответственности сторон, исключая возможность превращения документации (в любом ее виде, будь это папка-накопитель или дискета на компьютере) в своего рода «досье», которое ведется без ведома и участия клиента, в нарушение его человеческих прав. Оно под­тверждает основной принцип социальной работы: ответственное отно­шение сторон — социального работника и клиента — к решению про­блем.

### Основные составные части документации на клиента

Нацеленный на улучшение обслуживания и укрепление междисциплинарного сотрудничества процесс ведения документации помогает решению проблем клиента и в окончательном виде представляет собой следующие компоненты со­циальной работы.

1. Знаковое отражение процесса изучения, анализа и диагностики каждого конкретного случая: база данных о клиенте, его семье, услови­ях жизни, перечень проблем. Эта информация направляется на инди­видуализацию личности (случая), составляется во время приема, посе­щения на дому, в результате предоставления определенной справочной информации, обследования, заполнения бланков, «форм». Но мере вы­явления и решения новых задач и выполнения промежуточных дейст­вий в эти перечни заносится новая информация, заставляющая пере­сматривать исходные программы, модернизовать сведения, планиро­вать новые мероприятия.

2. Отражение процесса обслуживания, организации помощи, спо­собствующее координации услуг профессионалов, направляющееся исполнителям различных уровней социального взаимодействия. Со­держание данной части строится как определение стратегий помощи и поддержки, фиксация процессов принятия решений, результатов об­суждений, включения официальных распоряжений, реализации поста­новлений, осознания перспектив и систем совместных действий. Здесь исключаются прямолинейность движения, последовательная и плав­ная смена фаз. Развитие — и это обычно видно по документам — про­ходит в виде повторений отдельно взятых действий на любом из эта­пов, любом уровне в условиях взаимодействия разных систем на раз­ных полюсах и по самым разным поводам.

3. Заключительная запись о достигнутом прогрессе — это резюме, ставящее точку, содержащее основные выводы о результатах проведен­ной работы, которым закрывается «дело».

### Основные виды и формы документирования

Существенной особенностью каждой из частей документирования является то, что все они могут быть представлены в «деле» самым разным обра­зом в виде:

— повествовательного изложения проблемы со слов клиента, других участников взаимодействия (так называемая субъективная информа­ция);

— повествовательного описания с элементами анализа, обобщения, предварительных выводов, сделанных в связи с оценками обслужива­ния, поведения сторон, подходов к процессу оказания помощи офици­альных лиц и организаций (аналитическая информация);

— результатов тестирования, анкетирования, всевозможных спра­вок, свидетельств (объективная информация);

— планов и программ действия, протоколов, заявленных обязательств, характеристик, доверенностей, составленных по определенной форме (деловая тактическая информация);

— отчетной продукции (о проделанной работе, о получении денеж­ных сумм и пр.), выводов комиссий, актов обследования и пр. (фикси­рующая результаты информация).

Все указанные виды документирования допускают использование самых разных его форм, а именно:

а) свободной, не требующей для своего усвоения никаких правил, которые надо заранее знать, постигать и соблюдать (характерна для повествовательного, описательного документирования);

б) действия по правилам, стандартам (протоколы, справки, кон­тракты, характеристики, решения, заявления, пр.);

в) заполнения «форм» как заранее заданных шаблонов, отпечатан­ных бланков с помощью коротких ответов, контрольных отметок, неза­конченных предложений, значительно упрощающих процесс докумен­тирования.

Чаще всего в практике документирования используются все три формы, так как каждая из них решает свои специфические задачи и выполняет специфические функции. В последнее время все большее распространение получают и такие формы документирования, как аудио- и видеозаписи, наглядно отражающие процесс обслуживания, наблюдения за поведением клиента и социального работника.

### Принципы эффективности ведения документации на клиента

В процессе ведения документации следует придерживаться определенных принципов (правил), соблюдение которых выступает гарантией того, что все документы, в какой бы форме они ни пред­ставлялись, будут отвечать главным требовани­ям — эффективности обслуживания, конфиденциальности полученной информации, отчетности перед клиентом и теми органами, которые могут выполнять функции. Эти принципы следующие:

1) формирование данных о клиенте и процессе решения его проблем. С ним связано рассмотрение документации как «базовой», всесторонней тщательно и точно подобранной информации, которую можно использо­вать для решения самых разных задач обслуживания и принятия важных постановлений;

2) умеренность как необходимость и умение предоставлять данные о клиенте в сжатой, сдержанной, экономной, удобной для работы форме, достаточной для планирования и оказания услуг;

3) фрагментарность как отказ от тотальности в отражении ситуации проблем клиента и сведений о нем, представления их только в форме отдельных «ключевых», значимых моментов, соотносимых с непосред­ственно решаемой проблемой;

4) накопление безоценочной и эмоционально нейтральной инфор­мации о клиенте и других участниках, исключающей опасность стиг­матизации, наклеивания ярлыков, желания заклеймить и исключить из разряда нуждающихся в поддержке из-за собственных негативных установок;

5) достоверность и реалистичность представленных данных, обу­словливающие правдоподобие и объективность сведении, возможность соотнесения принимаемых и зафиксированных решений с легитимными, целесообразными и реальными способами их осуществления, ис­ключающими вымысел и произвол, базирующимися на возможностях и пожеланиях клиента, выделяемых для обслуживания средствах, закон­ности реализуемых мероприятий.

Надо полагать, что по мере развития техники документирования оно будет совершенствоваться в направлении компактности, формали­зации и фокусирования внимания на формах и видах организации помощи, предоставляемых услуг, влияния последних на процесс реше­ния проблемы. Все это дает возможность, в дополнение к сказанному, для компьютерной обработки документации и составления полного банка данных социальных служб.