

Мениджърът в специализираните институции и услугите в общността

Елис Зайкърова*

Резюме: Ролята на социалния мениджър в сферата на социалните услуги придобива все по-голямо значение през последните години. **Обект** на изследване в настоящата разработка е социалният мениджър, а **предмет** – ролята му в социалните услуги. **Целта** е да се изведе на преден план значимостта на социалния мениджър за нормалното функциониране на социалните услуги. **Конкретните задачи** в настоящото изложение се свеждат до разкриване на: основните характеристики и изисквания, на които трябва да отговаря социалният мениджър; стила и метода на работа на социалния мениджър; факторите, пораждащи стрес у подчинените, и ролята на социалния мениджър за управление на стреса на работното място.

Ключови думи: социален мениджър, стил на работа, метод на работа, стрес на работното място, роля на социалния мениджър.

JEL: I39, J24, M54, M59.

Увод

В условията на динамично променящата се среда и демографските проблеми, обхванали България през послед-

ните няколко десетилетия, значението на социалните услуги за постигане на определена устойчивост все повече нараства и заедно с това темата за ролята на мениджъра в специализираните институции и услугите в общността става все по-актуална.

Обект на проучване в настоящата разработка е социалният мениджър, а **предмет** – ролята му в социалните услуги. **Целта** е да се изведе на преден план значимостта на социалния мениджър за нормалното функциониране на социалните услуги. **Конкретните задачи** в настоящото изложение се свеждат до разкриване на: основните характеристики и изисквания, на които трябва да отговаря социалният мениджър; стила и метода на работа на социалния мениджър; факторите, пораждащи стрес у подчинените, и ролята на социалния мениджър за управление на стреса на работното място.

В хода на проучването са използвани основно емпирични методи на изследване. Сред тях за целите на проучването се открояват значението на наблюдението и сравнението. Не по-малко е и значението на емпирико-теоретичните методи, най-вече на евристичните методи, същността на които се изразява в получаване на знания за системата по знания за под-системите, натрупани чрез наблюдения и опит.

* Елис Зайкърова е доктор по Социално управление, e-mail: ellie_16@abv.bg

1. Обща характеристика на социалния мениджър

Наименованието „социална услуга“ е актуален и дискуссионен проблем в съвременната социална наука. В общ план същността на социалните услуги се свежда до оказване на помощ на определен кръг лица да водят самостоятелен живот. Съгласно чл. 16, ал. 1 от Закона за социалното подпомагане (ЗСП) социалните услуги са дейности в подкрепа на лицата за социално включване и самостоятелен начин на живот, които се основават на социална работа и се предоставят в общността и в специализирани институции. Или с други думи казано, социалните услуги представляват дейност, която е насочена към подпомагане на определени хора и/или техните семейства, които изпитват затруднения и не са в състояние да задоволят своите основни проблеми.

Услугите в общността представляват дейност по социално подпомагане, която се осъществява в домашна или близка до нея среда. Като пример могат да се посочат услугите: личен асистент, социален асистент, домашен помощник, домашен социален патронаж, дневен център, център за социална рехабилитация и интеграция и други.

Социалните услуги в специализираните институции се предоставят след изчерпване на възможностите за предоставяне на социални услуги в общността (съгласно ЗСП). Тук се включват домовете за деца, домовете за възрастни хора с увреждания и домовете за стари хора.

Ефективното функциониране на социалните услуги (специализирани институции и услуги в общността) зависи в голяма степен от правилно подбраните мениджъри. Като всички останали ръководители и социалният мениджър следва да отговаря на определени изисквания и да притежава определени качества, необходими както за управлението на дадена социална услуга,

така и за работа с хора, т.е. потребители на социални услуги или клиенти.

Основните изисквания, на които трябва да отговаря социалният мениджър, са свързани предимно със степента на образование, специалност и трудов, служебен и/или осигурителен стаж, който се доказва с нормативно определени документи (трудова книжка, служебна книжка, документи за осигурителен стаж и т.н.). При избор на мениджър на социална услуга, обаче, същите се оказват недостатъчни. Затова се взема под внимание и компетентността на потенциалния кандидат.

В същото време компетентността се подразделя на:

➤ професионална компетентност

Професионалната компетентност намира израз в притежаването на знания (теоретични и практически) и умения, които са необходими за успешно изпълнение на длъжността. Това са познаване и правилно прилагане на законодателството в областта на социалното подпомагане и грижи; познаване на структурата и функциите, принципите и правилата в областта на социалните дейности. За професионалната компетентност допринасят много академичната подготовка и практическите методи на работа. Това са т. нар. *технически навици* на социалния мениджър. Опитът от работата в сферата на социалното подпомагане играе не по-малка роля.

➤ управленска компетентност

Управленската компетентност се изразява в планиране, организиране, координиране и контрол на дейността по предоставяне на социални услуги.

➤ стратегическа компетентност

Същността на стратегическата компетентност е свързана с ясна представа за бъдещото развитие на социалните услуги, като се отчита въздействието на вътрешните и външните фактори.

- *лидерска компетентност* – мотивиране и развитие на социалните работници за постигане на заложените организационни цели.
- *комуникативна компетентност* – уменията ефективно да се обменя информация в устна и писмена форма.
- *компетентност за преговори* – двупосочно комуникиране с цел постигане на споразумение чрез убедително представяне на собствена позиция и аргументи в устна и писмена форма.
- *ориентация към резултати* – уменията за ясно дефиниране на отговорностите, разпределяне на задачи, осигуряване на ресурси и определяне на реалистични срокове за постигане на набелязаните цели.
- *работа в екип* – уменията да се работи в сътрудничество с останалия персонал на социалната услуга.
- *фокус към клиента* – уменията да се ръководи дейността по предоставяне на социалната услуга в съответствие с потребностите и очакванията на потребителите на социални услуги (клиентите).

Кирил Спасов определя като задължителни за социалните мениджъри следните **психо-физически качества**, свързани с характера на изпълняваната работа (Спасов, 2011, с. 208):

- съществуването на определени физически качества. Лицето, работещо само с хора, е желателно да има добър слух и развито зрение и да е с привлекателен външен вид. Така по-лесно се възприемат неговите послания. Определено значение има и начинът на говорене – добрата дикция. Ясният и правилен говор на мениджъра дава възможност да бъде чуто по-добре, а следователно и да бъде възприето това, което иска да каже.
- нервно-психически качества, които характеризират най-важната страна на пригодността на социалния мениджър.

Тук се отнасят: вниманието (устойчивост и концентрация), съобразителността, паметта, мисленето (логическо и нестандартно мислене, бързина и дълбочина на мисленето), реактивността, самочувствието, самоувереността и др.

- характер, който се отличава с такива черти като упоритост, решителност, настойчивост, търпеливост, чувство за хумор, толерантност и добронамереност, способност за общуване и др. Липсата на тези качества, т.е. черти на характера на едно лице, може да бъде несъвместима с дейността на социалния мениджър. Например един зъл човек, нетолерантен, който вместо да разговаря и да убеждава хората, ги хока, не трябва да бъде допускан до такава работа.

От гореизложеното става ясно, че едни от основните качества, които трябва да притежава всеки един мениджър, не само в областта на социалните услуги, са добрият външен вид и компетентността (стратегическа, управленска, лидерска, комуникативна и т.н.).

Увереността в себе си като нервно-психическо качество включва обективност, разсъдливост, психическа и интелектуална уравновесеност. Обективността, от своя страна, намира израз в безпристрастно и справедливо отношение в социалната работа. Социалният мениджър следва да бъде разумен и да притежава логическо мислене, за да вземе възможно най-правилното (оптималното) решение при разрешаване на даден проблем. Логическото мислене е тясно свързано с гъвкавостта на ума, която от своя страна, се характеризира с притежаване на аналитични способности, т.е. способността да се анализира дадена ситуация или проблем, както и със способността да се мисли стратегически и тактически.

Изброените по-горе качества се отнасят за мениджъра въобще. Това, което

различава социалният мениджър от всички останали ръководители, са клиентите и свързаните с тях цели. За разлика от бизнеса, където основна цел са инвестициите, възвръщаемостта на инвестициите и печалбата, в сферата на социалното подпомагане, и по-конкретно в сферата на социалните услуги, основна цел е задоволяване в максимална степен на потребностите и очакванията на три основни групи хора от населението: деца, хора с увреждания и старите хора, които от своя страна, се подразделят на подгрупи и се определя видът социална услуга. В голяма степен целта на социалния мениджър определя и стила и методите на работа, както и организационното поведение.

2. Стил и метод на работа на социалния мениджър

2.1. Стил на работа на социалния мениджър

Най-общо стилът на работа представлява съвкупност от средства (методи и техники) за управление на система, процес или явление. В най-широкия смисъл на думата стилът на работа се разглежда и като съвкупност от методи, и като форма на взаимодействие на ръководителя с други ръководители и с подчинените, и като маниер на работа, обусловен от определени ръководещи принципи и от личностните качества на ръководителя (Андреева, 2003, с. 275). В областта на социалното подпомагане и грижи стилът на работа на социалния мениджър включва методи и форми на взаимодействие между:

- ръководителя на социалните услуги (специализираните институции и услугите в общността) и кмета на общината като работодател;
- ръководителя на социалните услуги (специализираните институции и услугите в общността) и директорите на дирекциите за социално подпомагане, регионал-

ните дирекции за социално подпомагане, директора на Агенция за социално подпомагане, Министъра на труда и социалната политика и т.н.;

- ръководителя на социалните услуги (специализираните институции и услугите в общността) и подчинените – социални работници, медицински персонал, трудовотерапевти и други.

Когато става въпрос за социални услуги, на преден план излиза и стилът на работа на социалния мениджър с потребителите на социални услуги (клиентите), т.е. взаимодействието между социалния мениджър и клиентите на специализираната институция или услугата в общността. Може да се каже, че социалният мениджър следва да съчетава в себе си качества на ръководител и лидер, от една страна, и качества на социален работник, от друга страна. С други думи, преди да се научи да бъде ръководител, социалният мениджър следва да усвои всички умения на социалния работник, т.е. да бъде преди всичко социален работник, в това число:

- да проявява отговорно отношение към потребностите (нуждите) на клиентите (потребителите на социални услуги);
- да не допуска дискриминация, основана на пол, раса, произход, възраст, етническа, религиозна или политическа принадлежност, сексуална ориентация, обществено положение и други на клиентите;
- да уважава и да не накърнява честта и достойнството на клиентите;
- да спазва принципа на равнопоставеност при предоставянето на социалните услуги;
- да пази тайна по отношение на поверителната информация (информация за здравословното и друго състояние на клиента), станала му известна при или по повод изпълнение на служебните му задължения;
- осигурява всички ресурси, необходими за задоволяване на нуждите на клиентите

(домовъщи или потребители на услугите в общността).

В управлението са известни три вида стил на работа на ръководителя въобще:

1) авторитарен стил, характеризира се с едновластие (еднолично вземане на решения) и изявена дистанция между ръководител и подчинен, т.е. той често не се съобразява с мненията на своите подчинени;

2) демократичен стил, за който е характерно колективното начало, съвместната дейност, съобразяване с мнението на подчинените, делегиране на права и отговорности;

3) либерален стил, за който се характеризира с максимална самостоятелност на подчинените и минимално вмешателство в работата им от страна на ръководителя.

В сферата на социалните услуги като най-подходящ стил на работа на социалния мениджър се явява демократичният стил в съчетание с някои предимства на авторитарния стил (например въвеждане и поддържане на ред и дисциплина в работата на колектива). Не бива да се разчита изцяло на демократичния стил на работа, тъй като липсата на ред и дисциплина сред колектива, липсата на компетентност или по-ниската компетентност на подчинените, неправилната организация на работата и други биха довели до сериозни отклонения от наредените цели, а именно – недостатъчна удовлетвореност на потребителите, отпаднала посещаемост на социалната услуга, отказ от социалната услуга, закриване на социалната услуга.

2.2. Метод на работа на социалния мениджър

Методът на работа е тясно свързан със стила на работа на ръководителя (мениджъра). Следва да се отбележи, че стилът на работа е по-широко понятие от метод на работа. Последният има гръцки произход и в превод на български език означава начин

или средство за постигане на заложените цели и изпълнение на поставените задачи. Методът на работа представлява конкретен начин на въздействие на ръководителя върху неговите подчинени (Андреева, 2003, с. 276), докато стилът на работа се определя като съвкупност от методи и форми на взаимодействие между ръководителя и неговите подчинени.

В науката, както и в практиката, са известни два метода на работа на ръководителя, които в известна степен се отнасят и до работата на социалния мениджър:

1) метод на принудата;

2) метод на убеждението.

Методът на принудата е пряко свързан с упражняването на власт, намираща израз в утвърждаването на административни правила и норми, издаване на заповеди, разпоредби, инструкции, стандарти за работа и съблюдаване на тяхното спазване. Същността му се изразява в пряко въздействие върху подчинените, без да се вземат предвид техните мнения или становища по даден проблем. Често прилагането на този метод води до демотивиране на подчинения при изпълнение на неговите задължения, напрегната атмосфера, стрес и в най-лошия случай – здравословни проблеми. Всичко това от своя страна оказва негативно въздействие върху потребителите на социални услуги. Както споменахме по-рано в изложението, използването на авторитарен стил на работа е свързано с несъобразяване с мнението на подчинените и вземане на еднолучни решения от страна на ръководителя. Обикновено в основата на авторитарния стил на работа стои прилагането на негативна власт и използване на метода на принудата. В сферата на социалните услуги този стил и метод на работа са крайно нежелателни, тъй като произтичащата от тях напрегната атмосфера сред подчинените оказва негативно въздействие и върху клиентите и репутацията и доброто име на специализираната институция или

услугата в общността. Затова за препоръчване е използването на убеждението.

Според М. Андреева методът на убеждението е свързан с умението на ръководителя да възприема всеки подчинен като личност и като съратник, да знае, че всеки подчинен желае да бъде забелязан и оценен по достойнство от него. Ако ръководителят не е съгласен по даден въпрос с подчинените си, той трябва да съумее да ги убеди в основателността на своята позиция (Андреева, 2003, с. 280). В практиката съществуват и се използват различни методи за убеждаване. Още в дълбока древност Аристотел посочва в своя трактат „Реторика“¹ три метода за убеждаване: *Етос*², *Патос*³ и *Логос*⁴. Начинът на изразяване и езикът на त्याлото са двете основни черти, които оказват най-силно въздействие върху околните. На второ място се нареждат съпричастността, загрижеността към околните и т.нар. емпатия (умението да се поставиш на мястото на отсрещната страна, за да разбереш какво изпитва, чувства тя в дадена ситуация и какво би направил, ако беше на нейно място). Не по-малко значение имат мъдростта, зрялостта, знанията, уменията, опитът и квалификацията, умението да „грабнеш“ вниманието, т.е. ангажиране на вниманието, моралът, етиката, чувството за справедливост и честност, достоверността и надеждността на информацията, фактите, доказателствата и т.н. Всичко това стои в основата на създаването на една творческа, а не напрегната, атмосфера, на благоприятен климат, социална и морална мотивация и стимулиране на персонала, стимулиране на чувството за отговорност у подчинените, удовлетворяване на техните

потребности (предимно духовни), приемливи норми на поведение и др.

В основата на метода на убеждението стои принципът на харесването. Според същия по-вероятно е да приемем дадена ситуация, ако харесваме човека отсреща. Дейл Карнеги⁵ (2010, с. 152) предлага шест начина да накараме хората да ни харесват:

- Принцип №1: Проявявайте искрен интерес към другите.
- Принцип №2: Усмихвайте се.
- Принцип №3: Помнете, че името на човека е за него най-сладкото и важно съчетание от звуци във всеки език.
- Принцип №4: Бъдете добър слушател. Насърчавайте другите да говорят за себе си.
- Принцип №5: Говорете за онова, което интересува другия.
- Принцип №6: Накарайте другия да се почувства значим и ценен – и то искрено.

Умението да се харесваме на другите ни прави харизматични личности, а харизмата е качество, стоящо в основата на лидерството. Разликата между ръководител и лидер е представена в таблица 1.

В сферата на социалните услуги много важно е мениджърът да бъде не само ръководител, но и лидер⁶. Той трябва да съумее да се хареса не само на своите последователи, но и на клиентите (потребителите на социалните услуги). Както е отбелязано от Ивачевич и Матесън (1987), лидерството се характеризира със следните особености:

- лидерът, който постига успех, си дава сметка за източниците на власт и за важността на възприетата власт;

¹ Трактатът „Реторика“ е създаден през 335 г. пр. н. е. за нуждите на философската школа на Аристотел.

² Етос – това е достоверността на комуникатора.

³ Патос – емоционален ефект на комуникатора или посланието.

⁴ Логос – логиката на посланието.

⁵ Дейл Карнеги (1888-1955) е американски автор, световноизвестен специалист в областта на човешките отношения. Най-големият успех в кариерата му е съчинението „Как да печелим приятели и да влияем на другите“ (1936). Други негови известни книги са „Как да постигнем самоувереност и да влияем на другите чрез изкуството да говорим пред публика“ и „Как да преодолеем безпокойството и да се радваме на живота“.

⁶ Лидерът има последователи, а не подчинени.

Таблица 1. Разлика между обикновения ръководител (шефа) и лидера

№ по ред	Характерни черти на обикновения ръководител (шеф)	Характерни черти на лидера
1	Безчувствен	Състрадателен
2	Казва „Аз“	Казва „Ние“
3	Използва хората	Развива хората
4	Всява страх	Печели доверие
5	Приписва заслуги	Отдава заслугите там, където е необходимо
6	Микроменажира	Делегира
7	Мисли в краткосрочен план	Мисли в дългосрочен план
8	Шеф	Колега
10	Фокусира се върху прогреса	Фокусира се върху хората

Източник: <http://www.manager.bg/управление/10-ключови-разлики-между-шеф-и-лидер>

- лидерът не разчита на принудата;
- източниците на власт на лидера са мястото, времето, информацията и личностните характеристики;
- постигането на целите зависи не само от източниците на власт и от възприемането ѝ, а и от потребностите на потребителите ѝ, от ситуацията и от опита на лидера.

Неделегирането на права и задължения от страна на ръководителя, неизясняване на ролите на подчинените, липса на участие при вземането на решения, които засягат работника, всяването на страх у служителите, неефективната комуникация, дори липсата на такава, липсата на подкрепа от страна на ръководителя, упражняването на психически тормоз на работното място често водят до стрес у служителите и работниците. Това от своя страна намира негативно отражение върху клиентите на социалната услуга. Ето защо в сферата на социалните услуги мениджърът трябва да бъде не само ръководител, но и лидер, като успешно съчетава в себе си предимствата и на двете роли.

3. Стресът на работното място и ролята на социалния мениджър

Хората, които извършват трудова дейност в структурите на социалното подпомагане, ежедневно са изправени пред проблеми, свързани с предоставянето на качествени социални услуги на клиентите. Затова е необходимо служителите да има не само необходимите образование, квалификация, знания, умения, опит в съответната професионална област, но и подкрепа от страна на своя ръководител, доверие, ясно поставени задачи за изпълнение, право да изразява мнения и становища по даден въпрос, свързан със служебните му задължения и др.

В днешно време стресът засяга всички категории персонал, не само подчинените, но и самите ръководители. В научната литература съществуват различни определения за понятието стрес. Според Селие (1982) стресът представлява неспецифична реакция на тялото към всяко поставено към него изискване. Лазарус и Фолкман

(1984) дефинират психичния стрес като взаимодействие между личността и средата, при което средата се оценява от личността като подлагаща я на изпитание или надвишаваща нейните ресурси за справяне и застрашава психичното ѝ благополучие. Най-общо можем да определим стреса като изменение в поведенческите, психичните и физиологичните реакции на личността, насочени към адаптация към едни или други условия, съпътстващи социалното и биологичното ѝ развитие (Стоянова, 2011, с. 130). От стила на работа на ръководителя до голяма степен зависи възможността за създаване на балансираност в поведението на всеки човек, на всяко работно място (Каменов, 2002, с. 63).

Според К. Каменов стресът на работното място може да се предопределя от такива фактори като естеството на работа, условията на работа, заплатата и допълнителната облага, работната група, личността и стила на управляващия, типа организационна структура и мястото на индивида в организационната йерархия, промяната, недостига на време, нивото в кариерата.

В областта на социалните услуги естеството на работа като фактор, предопределящ стресът на работното място, включва основно:

- неяснота по отношение на ролята, която подчиненият изпълнява, т.е. неяснота по отношение на задълженията. Често наблюдавано явление в специализираните институции и/или в социалните услуги в общността е социалният работник да извършва дейности, които не са пряко свързани с неговите задължения по длъжностна характеристика. Като пример може да се посочи сервиране и отсервиране на обяд. Задължение на социалния работник е да оказва помощ на клиента при хранене, когато същият не може да се храни сам поради здравословни причини, но не е негово

задължение да сервира или отсервира храна. Това е единствено допустимо, когато отговорното лице/лица отсъстват от работа. Когато обаче това се превърне в ежедневие, социалният работник започва да се чувства объркан, подценен, губи мотивация за работа. Това от своя страна го излага на стрес, тъй като освен своите задължения, той се натоварва с допълнителна работа, а допълнителната работа изисква време.

- липсата на обратна връзка за изпълнение на възложените задачи. Често социалният работник остава недооценен от страна на своя работодател, което намира израз в липсата на подкрепа и похвала за свършената работа. Обикновено на човек му е достатъчно да получи поне устна похвала за доброто справяне със задачите. В противен случай започва да се съмнява в собствените си способности и да търси причината в себе си.

Мениджърът е този, който трябва внимателно да преразпредели задачите между своите подчинени според степенята на образование, специалност, нивото на компетентност, заеманата длъжност (обикновено това става с помощта на длъжностна характеристика и/или заповеди), да съблюдава за тяхното изпълнение, както и да осъществява контакт със своите подчинени, прилагайки принципа на обратната връзка. Последната намира израз в оказване на помощ, подкрепа, коригиране, похвала, материално стимулиране.

Условията на работа са друг фактор, който предопределя стреса на работното място. В областта на социалните услуги може да се даде пример с условията на работа в дом за възрастни хора с деменция. Често грижещите се за хора с деменция са изправени пред големи проблеми.

Обикновено се смята, че възнаграждението е най-големият мотиватор. Колкото по-високо заплатен е трудът на работника,

толкова по-мотивиран е той за работа. В България голяма част от социалните услуги представляват държавна делегирана дейност, т.е. издръжката на специализираните институции и услугите в общността е за сметка на държавния бюджет. Известно е, че най-ниско е заплащането на заетите в публичния сектор. Ежегодно Министерският съвет със свое решение приема стандарти за делегираните от държавата дейности с натурални и стойностни показатели. Така определените средства се оказват крайно недостатъчни – за възнаграждения и осигуровки за сметка на работодател и за текуща издръжка. Често се налага дейността във функция **Социално осигуряване, подпомагане и грижи** съгласно Единната бюджетна класификация, които представляват държавни делегирани дейности, да бъдат дофинансирани със собствени приходи на общината (в случаите, когато дейността е делегирана на общината). В сферата на социалните услуги, представляващи държавни делегирани дейности, заплащането е сравнително ниско. Това от своя страна води до ниска мотивация у работниците и формира негативно отношение към работата, а оттам – до стрес.

Стресът до голяма степен се дължи и на конфликтите в работната група, т.е. индивидът не си подхожда в социално отношение с колегите си или има такива – враждебно настроени към него (Каменов, 2002, с. 64). В една работна група не са изключени конфликти, които се дължат на различни фактори като различия в характеристиките на индивидите, завист, злоба. Обикновено последните две стоят и в основата на враждебното отношение спрямо даден човек. Това обаче може да има негативни последици както за работещите, така и за клиентите на социалната услуга.

Неразбирателството между ръководител и подчинен също може да породи стрес у последния. Не са редки случаите, в които подчиненият е подложен на тормоз, предим-

но психически, от страна на своя работодател. Причините за това могат да бъдат от различно естество.

Мястото на индивида в организационната структура поражда стрес, когато има неяснота по отношение на властта и отговорностите, както и на контрола.

Промяната също се разглежда като стресов фактор. В конкретния случай това може да бъде въвеждане на нови методи за работа с клиентите, оттам и допълване на длъжностната характеристика на социалния работник с нови задължения и отговорности.

Страхът от уволнение е един от основните фактори, които поражда стрес у подчинения. В голяма степен той е следствие от негативния стил на работа на социалния мениджър, в основата на който стои принудата.

Изброените по-горе стрес фактори са фактори, пораждащи стрес на работното място.

Независимо от това какъв е източникът (работно място или външен фактор), стресът почти винаги може да доведе до снижаване на производителността на труда у подчинените, а това обикновено оказва негативно влияние върху нормалното протичане на процесите на работното място, оттам – върху качеството на предлаганите услуги и степента на удовлетвореност на клиентите. В подобни ситуации най-важна е ролята на социалния мениджър. Последният трябва да избере подходящите стратегии и техники за справяне със стреса на работното място. Разрешаването на подобни проблеми е много трудно, тъй като всеки по различен начин преживява стреса, но стратегиите и техниките, които ще избере социалният мениджър, следва да бъдат насочени предимно към ефективно управление на стреса на работното място, отколкото към неговото „изкореняване“, което на практика е почти невъзможно. Стратегиите трябва да се отнасят предимно до:

Социално развитие

1. свеждане до минимум на причиняващите стрес фактори на работното място и оттам – на неблагоприятното им влияние;

2. приспособяване на работниците и служителите към промените.

Ето и няколко препоръки към социалния мениджър:

1. Мениджърът трябва да окаже помощ на работниците и служителите, изпаднали в стресова ситуация, да дефинират своите проблеми, правилно да формулират своите цели и да си начертаят план за тяхното постигане;

2. Мениджърът трябва да помогне на своите подчинени да определят приоритетните си задачи и да организират времето за тяхното изпълнение по начин, който позволява тяхното изпълнение.

3. Мениджърът следва да насърчава своите подчинени да не се натоварват с прекалено много задачи, да оставят част от ангажиментите за следващите дни, особени тези, които търпят отлагане във времето. Мениджърът е този, който трябва да разпредели по подходящ начин задачите на всеки един подчинен във времето.

4. Мениджърът е в основата на правилното разпределяне на отговорностите и задълженията според професионалните умения, качества и знания на всеки един подчинен.

5. Мениджърът следва да прехвърли част от ангажиментите на натоварения в даден период служител, особено когато не търпят отлагане, на друг работник или служител, който би могъл да се справи не по-малко добре, и след това да го възнагради за добре свършената работа.

6. Мениджърът трябва да обясни на своите подчинени, че трябва да се занимават с една задача, а не с няколко задачи наведнъж.

7. Мениджърът трябва да осъществява контрол в рамките на разумното. Това не означава, че той не бива да контролира работата на своите подчинени. Прекалени-

ят контрол води до стрес и понижаване на производителността на труда, а слабият контрол – до неизпълнение на задачите от страна на подчинените, оттам – до влошаване на качеството на предоставяната услуга. Поради тази причина контролът трябва да се осъществява по начин, който позволява на мениджъра да открие пропуските и слабостите в работата на своите подчинени и да ги коригира, без това да поражда недоволство и стресови ситуации.

8. Мениджърът трябва да общува със своите подчинени и да ги насърчава да общуват помежду си.

9. Мениджърът трябва да насърчава своите подчинени да поддържат добри взаимоотношения както с него, така и помежду си. Той трябва да е в основата на поддържането на приятелска атмосфера в социалната услуга.

10. Мениджърът трябва да създаде подходящи условия за отгих и почивка – помещения или други подходящи места за почивка, редовни почивки по време на работа (обедна почивка, междучасови почивки, междудневни почивки и др.), а защо не и организирани екскурзии за персонала, които биха имали положителен ефект върху психиката на работниците и служителите.

11. Мениджърът трябва да насърчава работата в екип и др.

4. Заключение

Основният извод, който може да се направи, е, че социалният мениджър със своите знания, умения и качества стои в основата на ефективното функциониране на социалните услуги (специализирани институции и услуги в общността), като при избора му се набляга предимно на компетентността: професионална, управленска, стратегическа, лидерска, комуникативна компетентност, компетентност за преговори, ориентация към резултати, работа в екип и фокус към клиента. Стилът и ме-

тогите на работа на социалния мениджър и умението му да управлява стреса на работното място стоят в основата на една качествена социална услуга и висока степен на удовлетвореност у потребителите на социални услуги. Най-общо мениджърът е този, който трябва: да оказва необходимата помощ на своите подчинени при дефиниране на техните проблеми, на целите им, при начертаване на план за тяхното постигане, при определяне на приоритетните им задачи и правилно организиране на времето за тяхното изпълнение; да насърчава своите подчинени да организират работата си по начин, който не води към прекомерно натоварване; да разпределя правилно отговорностите и задълженията съобразно професионалните умения и качества на подчинените; да прехвърля част от задачите на друг подчинен, когато даденият работник или служител не е в състояние да ги изпълни в даден момент и същите не търпят отлагане във времето; да оказва контрол върху работата на своите подчинени, без те да изпадат в стресови ситуации; да общува със своите подчинени и да осъществява двупосочна комуникация с тях, както и да насърчава общуването и поддържането на добри взаимоотношения между тях; да насърчава работата в екип; да осигури подходящи условия за отдих и почивка.

Цитирани източници:

Андреева, М., 2003. Основи на управлението, Варна, Издателска къща СТЕНО, с. 275, 276, 280.

(Andreeva, M, 2003. Osnovi na upravlenieto, Varna, Izdatelska kashta STENO, s. 275, 276, 280)

Каменов, К., 2002. Поведение в управлението, Велико Търново, издателство „Абагар“, с. 63, 64.

(Kamenov, K. 2002. Povedenie v upravlenieto, Veliko Tarnovo, izdtaelstvo "Abagar", с. 63, 64).

Каменов, К., 2008. Отговорност и поведение в управлението, Велико Търново, издателство „Абагар“.

(Kamenov, K., 2008. Otgovornost i povedenie v upravlenieto, Veliko Tsrnovo, izdatelstvo "Abagar")

Каменов, К., Асенов, А., и Хаджиев, Кр., 2000. Човек-екипи-лидери, ИК „Люрен“.

(Kamenov, K, Asenov, A., i Hadzhiev, Kr., 2000. Chovek-ekipi-lideri, IK "Lyuren")

Карнеги, Д., 2010. Как да печелим приятели и да влияем на другите, София, Издателска къща „Кубеа“, с. 152.

(Carnegi, D., 2010. Kak da pechelim priyateli i da vlyaem na drugite, Sofia, Izdatelska kashta "Kibea", s. 152)

Селие, Х., 1982. Стрес без дистрес, София.

(Selie, H., 1982. Stres bez distress, Sofia)

Спасов, К., 2011. Социален мениджмънт, София, издателство „ПЕРСОНАЛ КОНСУЛТ – Г. ПОПОВ“, с. 208.

(Spasov, K., 2011. Sotsialen menidhzmant, Sofia, izdatelstvo "PERSONAL KONSULT – G. POPOV", s. 208)

Стойнешка, Р., 2008. Психология на управлението. ИУ-Варна.

(Stoyneshka, P., 2008. Psihologia na upravlenieto. IU-Varna)

Стойанова, С., 2011. Стресът като дестабилизиращ фактор за резистентността на съвременната организация. // Годишен алманах Научни изследвания на докторанти. АИ „Ценов“, Свищов, с. 130.

(Stoyanova, S., 2011. Stresat kato destabilizirasht factor za rezistentnostta na savremennata organizatsia. //Godishen almanah Nauchni izsledvania na doktoranti. AI "Tsenov", Svishtov, s. 130)

Тогорова, Е., 1999. Реалната помощ: Професионално институционализиране и практически аспекти на социалната работа.

Социално развитие

- (Todorova, E., 1999. Realna pomosht: Profesionalno institutsionalizirane i praktyicheski aspekti na sotsialnata rabota)
- Христов, Ж., Л. Томев и др., 2002. Стресът на работното място в условията на преход. Институт за социални и синдикални изследвания. София.
- (Hrostov, J., L. Tomev i dr., 2002. Stresat na rabotnoto myasto v usloviyata na prehod. Institut za sotsialni i sindikalni izsledvania. Sofia)
- Ivancevich, M., T. Matteson, 1987. Organizational Behavior and Management, Texas.
- Lazarus, R., S. Folkman, 1984. Stress, Appraisal and Coping. Springer Publishing Company, Ins, New York.
- Weisbord, M. , 1989. Productive Workplaces. Jossey-Bass, San Francisco.
- Закон за социалното подпомагане, Обн. ДВ. бр.56 от 19 Маѝ 1998г., последно изм. и доп. ДВ. бр.8 от 29 Януари 2016г., наличен в: <http://lex.bg/laws/ldoc/2134405633> [Отваряно на 22 10 2016].
- (Закон за sotsialното podpomagane, Obn. DV. br. 56 ot 19 May 1998g., posledno izm. i dop. DV. br.8 ot 29 Yanuari 2016g., nalichen v: <http://lex.bg/laws/ldoc/2134405633> [Otvaryano na 22 10 2016])
- Правилник за прилагане на Закона за социалното подпомагане, Обн. ДВ. бр.133 от 11 Ноември 1998г., последно изм. и доп. ДВ. бр.63 от 18 Август 2015г., наличен в: <http://www.lex.bg/laws/ldoc/-13038592> [Отваряно на 22 10 2016].
- (Pravilnik za prilagane na Zakona za sotsialното podpomagane, Obn. DV. br.133 ot 11 Noemvri 1998g., posledno izm. i dop. DV. br. 63 ot 18 Avgust 2015g., nalichen v <http://www.lex.bg/laws/ldoc/-13038592> [Otvaryano na 22 10 2016])
- <https://bg.wikipedia.org/wiki/Стрес> [Отваряно на 10 06 2016]
- (<https://bg.wikipedia.org/wiki/Стрес> [Otvaryano na 10 06 2016])
- http://www.assa-m.com/n_dokumenti7.php [Otvaryano na 10 06 2016].
- (http://www.assa-m.com/n_dokumenti7.php [Otvaryano na 10 06 2016])
- <http://www.manager.bg/управление/10-ключови-разлики-между-шеф-и-лидер> [Отваряно на 20 04 2016].
- (<http://www.manager.bg/управление/10-ключови-разлики-между-шеф-и-лидер> [Otvaryano na 20 04 2016])
- <http://www.minfin.bg/bg/page/1037> [Отваряно на 26 04 2016].
- (<http://www.minfin.bg/bg/page/1037> [Otvaryano na 26 04 2016])
- <http://www.novavizia.com/teorii-na-harakternite-cherti-na-liderstvoto/> [Отваряно на 10 06 2016].
- (<http://www.novavizia.com/teorii-na-harakternite-cherti-na-liderstvoto/> [Otvaryano na 10 06 2016])
- <http://philosophia.bg/петопука-на-аристотел-ораторско-и/> [Отваряно на 18 03 2016].
- (<http://philosophia.bg/петопука-на-аристотел-ораторско-и/> [Otvaryano na 18 03 2016])