

УДК 364-43:159.923.5:005.32: 005.35
DOI <https://doi.org/10.32782/apfs.v048.2024.23>

О. В. Мальцева
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1497-4098>
доктор філософських наук, доцент,
доцент кафедри соціології та соціальної роботи
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

ЕВОЛЮЦІЯ ІНСТИТУТУ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОГО ПРАЦІВНИКА ЯК СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ: КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Політичні, соціально-економічні, соціокультурні виклики сьогодення, перед якими постало українське суспільство, підвищують запит на соціальну підтримку різних верств населення. Складний характер проблем, їх мінливість, необхідність вчасного реагування вимагають від системи соціальної роботи чіткості і злагодженості у прийнятті рішень, багатофункціональності, організації додаткових видів допомоги населенню, швидкого переорієнтування з одних програм діяльності на інші. У цьому контексті від управління системою соціальної роботи залежить її загальна ефективність та здатність вирішувати багаторівневі завдання в умовах невизначеності та нечітких перспектив. Вирішальна роль в успішності соціальної політики і соціальної роботи як сфери її практичної реалізації відводиться культурі управління [1].

Під культурою управління, як правило, розуміють рівень практичних досягнень в організації, техніці, технологіях, методах, стилі управлінської праці, у спілкуванні між працівниками, у підготовці кадрів і їхньої здатності до самоорганізації та самоуправління [2].

Самоменеджмент є важливою складовою управлінської культури, яка має на меті впровадження головних управлінських процесів – від управління собою, власною діяльністю до управління персоналом, командами.

Еволюцію інституту самоменеджменту як складової управлінської культури соціальної сфери найкраще відображено в теоретичних концепціях, які розробили вчені різних наукових напрямків та досвідчені фахівці-практики. Уже потім ці концепти були реалізовані в соціальному просторі на новому рівні узагальнення як алгоритмізовані настанови задля вирішення назрілих проблем, висунутих потребами суспільного поступу. Самоменеджмент надзвичайно запитаний як в діяльності менеджера, так і в фаховій реалізації соціальних працівників всіх рівнів, оскільки його потреба зумовлена закономірностями та принципами самоуправління в системі соціальної роботи в цілому. Особливо виникає

необхідність у самоуправлінні на всіх ланках системи соціальної роботи в умовах тривалої дестабілізації, невизначеності й суттєвих змін [3]. За змістовним наповненням становлення самоменеджменту в соціальній роботі – це процес формування та трансформації сукупності принципів і поглядів щодо системи управління соціальною сферою відповідно до об'єктивних змін, умов і потреб суспільства протягом тривалого періоду. Таким чином, дослідження еволюції інституту самоменеджменту соціальної роботи, його основоположних принципів – від ідеї до практики застосування, методів і прийомів формування навичок самоуправління є актуальним науковим завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з даної теми. Генезу менеджменту та самоменеджменту в соціальній роботі представлено у працях соціологів, соціальних філософів, фахівців з державного управління, соціальної роботи та ін. Менеджмент соціальної роботи як складову управлінської діяльності досліджено в працях українських вчених – В. Беха, Є. Дедова, О. Козуб, Н. Коляди, Н. Левченко та ін. Роль навичок самоменеджменту соціального працівника у розв'язанні управлінських завдань соціальної роботи висвітлені О. Бабчинською, О. Бутиліною, І. Євдокимовою, А. Мідляр та ін. Причини виникнення ідеї самоменеджменту досліджуються науковцями з різних підходів. О. Лялюк, О. Ратушняк у якості детермінанти розвитку теорії самоменеджменту розглядають зростання конкуренції і необхідність швидко оволодівати новими навичками, самовдосконалюватися для конкурентної боротьби менеджером усіх рівнів та всім співробітникам соціальних структур. Ефективність методів самоменеджменту при роботі з різними категоріями отримувачів соціальних послуг розглядають у своїх дослідженнях зарубіжні вчені – М. Олівер (M. Oliver), Б. Сейпей (B. Sapey), П. Томас (P. Thomas), Р. Роберт (R. Robert), Дж. Коллін (G. Colleen), Дж. Нансу (G. Nancy), Я. Бреннан (J. Brennan), К. Каплан (C. Kaplan) та ін. Проте досі недостатньо досліджено еволюцію інституту самоменеджменту в соціальній роботі як складової управлінської культури соціальної сфери.

Мета роботи – простежити ідейно-теоретичні витoki і систематизувати практико-орієнтовані навички самоменеджменту в соціальній сфері та в соціальній роботі зокрема, визначити перспективи їх подальшого розвитку. На виконання зазначеної мети було виконано такі завдання: *по-перше*, з'ясовано причини виникнення і генезу самоменеджменту як складової управлінської культури соціальної сфери; *по-друге*, виявлено специфіку менеджменту та самоменеджменту в соціальній роботі; *по-третє*, проаналізовано і систематизовано методи і прийоми формування навичок самоменеджменту соціальних працівників.

Методологія дослідження. Роботу виконано на засадах міждисциплінарного підходу. В дослідженні використано системний, структурно-функціональний аналіз; порівняльно-історичний метод і компаративістське узагальнення.

Виклад основного матеріалу. В основі сучасної теорії соціального менеджменту та менеджменту соціальної роботи як його складової полягає як узагальнений теоретично осмислений досвід адміністрування, так і практично-методологічні здобутки управління соціальними процесами. Усвідомлення провідної ролі самоменеджменту як фракталу великої управлінської системи сформувалося не одразу і має власну історію становлення. У межах соціологічного підходу висвітлюється формування нормативно-ціннісних підстав для визначення практичних інструментів управлінської культури. Історичний підхід передбачає врахування причинно-наслідкових зав'язків та конкретно-історичних обставин для усвідомлення самоменеджменту як складової управлінської культури в соціальній сфері.

Від початку соціальний менеджмент багато чого запозичив із бізнес-управління та був не тільки технологічним, але й доволі технократичним. В основу було покладено мотиви підвищення ефективності роботи організацій, як це відбувалося у корпоративних структурах і бізнесах індустріальної доби в умовах високої конкуренції. Процес «олюднення» та виділення самоменеджменту управлінців і працівників як основоположної умови працездатності організаційної структури відбувався покроково. В межах діяльності різних історично виниклих шкіл менеджменту було створено підстави для формування цілісного уявлення про роль і призначення самоменеджменту в управлінні соціальними структурами різного рівня як необхідної складової, що не тільки підвищує їхню ефективність, однак і суттєво гуманізує соціальний простір [4–6].

Базові ідеї «школи наукового управління» було викладено в науковій праці «Принципи науково менеджменту» відомого промисловця і соціального дослідника Фредерика Уїнслоу Тейлора

(США). В межах «адміністративної школи управління» французький дослідник Анрі Файоль вперше застосовує принцип систематизованого підходу до управління організацією, де стає наочною важливість ефективного функціонування кожного структурного елемента системи – від керівних адміністративних органів до низової ланки виконавців.

«Школа людських відносин» (Мері Паркер Фоллет, Елтон Мейо та ін.) в історії соціального менеджменту важлива тим, що даний напрям розглядав колектив як особливу соціальну групу, а міжособистісні відносини – як фактор зростання ефективності і потенціалу кожного працівника.

Провідну роль у генезі самоменеджменту в управлінні соціальною сферою і соціальною роботою відіграла «школа поведінкових наук». Підхід, у якому людина ставиться у центр усіх управлінських рішень, отримав розвиток разом з такими науками, як психологія та соціологія. Представники цієї школи – Ч. Барнард, Каджиріс, Т. Лайкерт, Ф. Герцберг, А. Маслоу пропонують послуговуватися в управлінні факторами комунікації, групової динаміки, мотивації та лідерства, а головне – ставленням до членів організації як до суб'єктів, тобто активних людських ресурсів, що розуміють свою місію і функції у всій повноті соціальних процесів, є усвідомленими і зацікавленими учасниками спільної справи, здатними до самоуправління.

Системний і ситуаційний підходи до менеджменту, теорія стратегій закріпили в змісті соціального менеджменту ідеї безперервності взаємодії організації із зовнішнім середовищем і розробки стратегії розвитку організації, у яких підвищення навичок самоменеджменту працівників розглядається як їхня здатність до процесу самоуправління, самоорганізації, самоконтролю, самопроєктування [7].

Інноваційний менеджмент спонукав до нововведень, що покликані забезпечувати ендогенну гармонізацію – узгодження всіх внутрішніх структурних елементів та екзогенну гармонізацію – узгодження підприємства чи установи як цільної структури із зовнішньою середовищем. В умовах розвитку громадянського суспільства вирішальними для становлення концепту самоменеджменту стали здобутки теорії лідерства, у рамках якої було переосмислено модель елітного та бюрократичного домінування в управлінні. Було на практиці доведено, що доцільніше використовувати лідерство замість директивного керівництва.

Менеджмент соціальної роботи як складова соціального менеджменту має певні особливості, оскільки його предметом є процеси, що відображають мотивації людської поведінки, соціальні відносини та їх закономірності, аналіз соціальних

наслідків економічних та інших рішень, прийнятих на різних рівнях управління персоналом, та інших областей, пов'язаних із діяльністю організації.

Головна специфіка менеджменту соціальної роботи – це людиноцентричність. За своїм призначенням управління соціальним розвитком організації орієнтується виключно на людей, на створення для працівників організації гідних умов праці та побуту. Рекомендації соціального менеджменту спрямовані на розвиток у персоналу позитивних результатів поведінки і удосконалення навичок самоменеджменту як умови дієздатності всієї організаційної структури.

Тобто йдеться про таку складову в системному менеджменті, коли на кожній ділянці структури, що скеровує соціальні процеси, виконавці наділені здатністю до осмислення свого місця в ланцюгу спільних завдань, сприйняття перспективних цілей соціальної установи та самоадміністрування у зв'язку з ними.

Адміністрування (за А. Файолем) – це діяльність по управлінню, що підпорядковується таким операціям, як планування, організація, контроль і мотивація.

У сучасному менеджменті список цих операцій значно сповнився і виглядає так: *організація; нормування; планування; координація; мотивація; контроль; регулювання.*

Таким чином, коли йдеться про самоменеджмент у соціальній сфері і соціальній роботі зокрема, передбачається, що службовець соціальної установи, соціальний працівник здатен спрямовувати всі ці операції на самого себе. Тож добре спланована і спрямована на досягнення соціально значущого результату діяльність організації соціальної сфери повинна характеризуватися не стільки жорсткими управлінськими каркасами, скільки гнучкістю. Порядок і стабільність тоді має засновуватися на зворотних зв'язках із загальною соціально-економічною, соціокультурною ситуацією і працівниками, а працівники мають бути ініціативними і самоорганізованими виконавцями своїх завдань, що здатні до координації і регулювання власної діяльності, зважаючи на корпоративну мету і відгук від отримувачів соціальної допомоги та соціальних послуг. Безумовно, така характеристика свідчить про надзвичайно високий рівень професійної культури організації соціальної сфери та соціальних працівників і передбачає цілеспрямоване навчання останніх основам самоменеджменту, засобам його удосконалення протягом всього періоду їх фахової діяльності [8].

Управління професійним розвитком соціального працівника є одним із пріоритетних напрямків подальшого становлення соціальної роботи як підсистеми управління динамічним життям

суспільства. На сучасному етапі передбачаються дедалі більш високі вимоги до професіоналізму соціального персоналу, оскільки професіоналізм соціальних працівників є фактором формування конструктивних основ для реалізації актуальних завдань соціальної політики [9].

У цьому зв'язку особливо актуальною стає проблема самокерування, оскільки ані здібності, ані досвід, ані знання не зможуть зробити соціального працівника професійно ефективним до тих пір, поки він не навчиться самоменеджменту (управлінню своєю професійною діяльністю) [10; 11].

У кожній системі існує так званий управлінський вакуум, який не керується ієрархічно, але є актуальним для самоменеджменту. Проблема концептуалізації самоменеджменту складна, визначається набором досить численних аксіом і принципів. Проте досі недостатньо систематизовані нові можливості для розширення людського фактора в управлінських системах, а також методи та прийоми підвищення самоорганізованості та самокерованості фахівців соціальної сфери [12].

Управління системою соціальної роботи спрямовано на:

- організацію надання допомоги і підтримки людям у СЖО;
- захист слабо захищених верств і груп населення;
- забезпечення нормального функціонування усіх сфер суспільного життя;
- здійснення різних видів діяльності соціальної спрямованості.

Менеджмент в соціальній роботі – це, з одного боку, мистецтво і жива творчість, а з іншого – методичне пізнання законів і принципів управління, що зменшують час для прийняття та реалізації керованих рішень, які неможливо ефективно і раціонально реалізувати поза цим знанням. Тож здатність до самоменеджменту соціальних працівників усіх рівнів є запорукою своєчасних реакцій на запити різних груп клієнтів і суспільства в цілому в ситуації непередбачуваних викликів і суцільної невизначеності.

Налагодження формування навичок самоменеджменту у соціальних працівників реалізується на основі пізнання та використання законів управління, принципів управлінської діяльності як керівних ідей, вихідних положень, що дозволять сформувати управлінську систему та визначити набір методів, що необхідні для досягнення намічених цілей.

Навчання методам самоуправління має бути включено у загальний план адміністративного менеджменту. Саме самоуправління дає можливість людині з об'єкта управління перетворитися в суб'єкт управлінської діяльності. Самоуправління підвищує ефективність всього керованого

процесу, оскільки ґрунтується на зацікавленості соціальних працівників і підключенні їх до творчої діяльності. Сюди включається методика комплексної мотивації людей. До неї входить кілька прийомів:

– *мотивація працівників*. За досягнуті цілі виплачуються премії, вручаються нагороди, відбувається перепідготовка;

– *мотивація роботи*. Передбачається поліпшення робочих місць і розширення сфери діяльності працівників;

– *мотивація організаційної діяльності*. Застосовується розширення повноважень співробітників тощо [13–15].

Провідним напрямком управлінської роботи в закладах соціальної сфери є формування й розвиток навичок самоменеджменту соціальних працівників. Для того, щоб сформувати і розвивати навички самоменеджменту соціальних працівників існують різноманітні менеджерські прийоми. Дієвим інструментом актуалізації вже набутих навичок є тренінг. Завдяки серії тренінгів можна розвинути *soft skills*, навички тайм-менеджменту, уміння самостійно контролювати та відновлювати соціально-психологічний баланс, підвищувати стресостійкість, розкривати лідерські якості тощо [16]. Новим змістом може бути наповнений традиційний менеджерський прийом кураторства як навчання на робочому місці, допомоги, дружньої підтримки за запитом. Значний ефект має чітко сплановане і системне професійне наставництво – супервізія. Супервізія є дієвим профілактичним засобом щодо виникнення професійних ризиків (професійних деформацій, синдрому емоційного вигорання і втоми). Окрім того, супервізія може бути механізмом здійснення взаємоконтролю по горизонталі, способом професіоналізації фахівця і підвищення якості соціальних послуг, що він надає [17].

Самоуправління неможливе без моніторингу зовнішніх чинників, без урахування критики і негативних відгуків, зауважень на адресу фахівців з боку клієнтів, що разом представляє собою *feedback* щодо їхньої професійної діяльності. Самоменеджмент соціальних працівників може бути ефективним за умови долучення їх до процесів розробки і ухвалення рішень, упровадження необхідних змін в закладах соціальної сфери, формування корпоративної культури організації [17].

Природним середовищем для розвитку самоменеджменту є зростання довіри до фахових компетентностей соціальних працівників з боку адміністрації, делегування їм права приймати самостійні рішення в межах їхніх повноважень. На думку українських дослідниць О. Бутиліної та І. Євдокимової підвищення рівня лояльності працівників має набувати таких проявів, як: «створення реальних умов для професійного росту та

кар'єрного просування; налагодження системи комунікації, інформування й постійного обміну досвідом, як між колегами в середині колективу, так і з зовнішнім оточенням; формування організаційної культури та поважне ставлення до цінностей, надбань та символів організації; засоби позитивного підкріплення, що демонструють визнання успіхів працівника, гордість та повагу до нього» [18; 19].

Висновки з дослідження і перспективи подальших пошуків у даному напрямку. У своїй предметній області наукова гіпотеза самоменеджменту має багатоаспектний зміст, він неоднозначний, вимагає додаткового обґрунтування, формування нової методології, нової етики, нового розуміння ролі та місця людини керуючої та самокерованої, здатної до самоуправління через узгодження зв'язків координації та субординації при вирішенні фахових завдань. Одним із перспективних напрямків дослідження в межах означеної проблеми є кореляція між стратегіями управління закладами соціальної мережі й самоменеджментом співробітників усіх рівнів і ділянок.

Література

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. Львів: БаК, 2001. 624 с.
2. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. К., 1999. 195 с.
3. Лукашевич М. П., Туленков М. В. Менеджмент соціальної роботи: теорія і практика: Навч. посібник. К.: Каравела, 2007. 296 с.
4. Кулініч І. О. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Знання, 2008. 292 с.
5. Трошина К. Кар'єра і мотивація. Управління персоналом. К., 2008. 403с.
6. Тутушкіна М. К. Практична психологія для менеджерів. К.: ВД «Професіонал», 2007. 356 с.
7. Хоронжий А. Г. Самоменеджмент: текст лекцій. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 120 с.
8. Кендюх О. В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління: монографія. НАН України. Інститут економіки промисловості; ДонУЕП. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 307 с.
9. Мальцева О.В. Історичний аспект становлення теорії і практики соціального менеджменту: генезис ідеї самоменеджменту. *Університетська наука – 2024* : тези доп. Міжнар. науково-техн. конф. (Дніпро, 23–24 травня 2024 р) : в 3 т. Т. 2: Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту, соціально-гуманітарний, інженерної та мовної підготовки. Секція: Соціологія та соціальна робота/ ДВНЗ «ПДТУ». Дніпро: ПДТУ, 2024. 228 с. С. 136–139.
10. Колпаков В. М. Самоменеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч.закл. К.: ДП Видавничий дім «Персонал», 2008. 528 с.
11. Кривко М. П. Організаційні основи індивідуалізації підготовки менеджерів. К., 2006. 422 с.
12. Мальцева О.В. Методи і прийоми формування навичок самоменеджменту соціальних працівників.

Університетська наука – 2024 : тези доп. Міжнар. науково-техн. конф. (Дніпро, 23-24 травня 2024 р) : в 3 т. Т. 2: Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту, соціально-гуманітарний, інженерної та мовної підготовки. Секція: Соціологія та соціальна робота/ ДВНЗ «ПДТУ». Дніпро: ПДТУ, 2024. 228 с. С. 139–141.

13. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К., 1998. 212 с.

14. Орбан-Лембрик Л.Е. Основи психології управління: Монографія. Івано-Франківськ: Плай, 2002. 426 с.

15. Соціальна робота: менеджмент соціальної роботи: Навч. посібник. К.: ДЦССМ, 2003. 286 с.

16. Бутиліна О., Радченко Н. Розвиток soft skills як чинник підвищення ефективності діяльності соціальних працівників. СОЦІОПРОСТІР. 2020. №9. С. 38–45.

17. Управління діяльністю соціальних служб: метод. посібник [авт. кол.: Н. Гусак, Н. Кабаченко, В. Назарук, К. Савчук, О. Савчук, Л. Скоропада, Л. Чорній] / упорядн.-заг. ред. О. Іванова, Н. Гусак; ПРООН в Україні, Проект «Підтримка реформи соціального сектору в Україні». Київ: К.І.С., 2013. 178 с.

18. Бутиліна О., Євдокимова І. Самоменеджмент соціального працівника як управлінське завдання. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2021. Вип.1(6). С. 5–13.

19. Бутиліна О.В., Євдокимова І.А. Лояльність персоналу соціальної служби. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. Випуск 77. 2020. С. 38–41. URL: <https://doi.org/10.31392/NPUnc.series5.2020.77.08> 317

Анотація

Мальцева О. В. Еволюція інституту самоменеджменту соціального працівника як складової управлінської культури соціальної сфери: компаративний аналіз. – Стаття.

У статті простежено ідейно-теоретичні витоки та систематизовано практико-орієнтовані навички самоменеджменту в соціальній сфері та в соціальній роботі зокрема, визначено перспективи їх подальшого розвитку. З'ясовано причини виникнення і генезу самоменеджменту як складової управлінської культури соціальної сфери. Виявлено специфіку менеджменту та самоменеджменту в соціальній роботі Проаналізовано актуальні методи та прийоми формування навичок самоменеджменту соціальних працівників.

Самоменеджмент схарактеризовано як важливу складову управлінської культури, яка має на меті впровадження головних управлінських процесів – від управління собою, власною діяльністю до управління персоналом, командами. Показано, що необхідність у самоуправлінні на всіх ланках системи соціальної роботи особливо запитана в умовах тривалої дестабілізації, невизначеності й суттєвих змін.

Виявлено головну специфіку менеджменту соціальної роботи – людиноцентричність. Рекомендації соціального менеджменту спрямовані на розвиток у персоналу позитивних результатів поведінки і удосконалення навичок самоменеджменту як умови дієвості всієї організаційної структури. Доведено,

що налагодження формування навичок самоменеджменту у соціальних працівників реалізується на основі пізнання та використання законів управління, принципів управлінської діяльності як керівних ідей, вихідних положень, що дозволяють сформулювати систему управління та підбирати сукупність методів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Обґрунтовано, що навчання методам самоуправління має бути включено у загальний план адміністративного менеджменту будь-якого закладу системи соціальної роботи. Серед методів розвитку навичок самоменеджменту варто залучати різноманітні підходи до активізації мотивації, супервізію (наставництво); тренінгові програми для удосконалення soft skills. Сприяти розвитку навичок тайм-менеджменту, уміння самостійно контролювати та відновлювати соціально-психологічний баланс, підвищувати стресостійкість, стимулювати розкриття лідерських якостей тощо. Новим змістом слід наповнити традиційний менеджерський прийом кураторства як навчання на робочому місці, допомоги, дружньої підтримки за запитом.

Ключові слова: культура управління, менеджмент, самоменеджмент в соціальній сфері та соціальній роботі, самоуправління, самоорганізація в умовах невизначеності.

Summary

Maltseva O. V. The evolution of the institute of self-management of a social worker as a component of the managerial culture of the social sphere: a comparative analysis. – Article.

The article traces the ideological and theoretical origins and systematizes the practice-oriented skills of self-management in the social sphere and in social work in particular, and defines the prospects for their further development. The reasons for the emergence and genesis of self-management as a component of the management culture of the social sphere have been clarified. The specifics of management and self-management in social work have been revealed. Actual methods and techniques of forming self-management skills of social workers have been analyzed.

Self-management is characterized as an important component of management culture, which aims to implement the main management processes – from managing oneself, one's own activities to managing personnel and teams. It is shown that the need for self-management at all levels of the social work system is especially demanded in the conditions of long-term destabilization, uncertainty and significant changes.

The main specificity of the management of social work was revealed – people-centeredness. Recommendations of social management are aimed at the development of positive results of behavior in personnel and improvement of self-management skills as a condition for the effectiveness of the entire organizational structure. It has been proven that the development of self-management skills among social workers is implemented on the basis of knowledge and use of management laws, principles of management activity as guiding ideas, initial provisions that allow forming a management system and selecting a set of methods necessary to achieve the set goals. It is justified that

training in self-management methods should be included in the general plan of administrative management of any institution of the social work system. Among the methods of developing self-management skills, it is worth involving various approaches to activation of motivation, supervision (mentoring); training programs for improving soft skills. Promote the development of time management skills, the ability to independently control and restore social and psychological balance,

increase stress resistance, stimulate the development of leadership qualities, etc. New content should be added to the traditional managerial reception of curatorship as on-the-job training, help, and friendly support upon request.

Key words: management culture, management, self-management in the social sphere and social work, self-management, self-organization in conditions of uncertainty.