



## 2

Рецензенты:

В.В.Колков

Шапиро

Редактор: Балашова Т.Г.

Составитель: Хенрик Хуабро, эксперт ЕС

Данное пособие содержит теоретический переводной материал зарубежной практики социального менеджмента. Предназначено для специалистов социальных служб, преподавателей высших учебных заведений, студентов. Адаптировано к российской практике и может быть использовано для планирования и организации деятельности по разрешению конкретных ситуаций.

Дорогой читатель!

Данное пособие предназначено для специалистов социальных служб, работающих с семейным неблагополучием, насилием, клиентами, находящимися в кризисных ситуациях, социально опасном положении. Пришло время повышать уровень оказания социальных услуг в соответствии с международными стандартами, привлекая к работе с семьей специалистов всех ведомств, объединяя их усилия и ресурсы. «Управление случаем»- это описание зарубежных технологий организации деятельности мультидисциплинарной службы в работе с конкретным случаем. Данный опыт может быть полезен для осмысления, апробации в российских условиях, адаптации материала и выстраивания собственной системы работы со случаем.

Надеемся, что данное пособие окажется Вам полезным.

Гордеева М.В.

# **УПРАВЛЕНИЕ СЛУЧАЕМ**

**в социальных службах при междисциплинарном взаимодействии  
в решении проблем детей**

## Оглавление

Оглавление .....	5
Предисловие.....	6
Введение.....	8
Каковы этапы управления случаем? .....	9
Шаг 1: Диагностика .....	15
Анализ ситуации .....	17
Анализ ресурсов.....	18
Анализ проблемы и задач .....	18
Анализ альтернатив .....	18
Планирование деятельности.....	18
Шаг 2: Планирование.....	21
Управление случаем и реабилитация .....	23
Шаг 3: Внедрение .....	26
Менеджер случая как адвокат .....	26
Процессы и отношения.....	28
Шаг 4: Взаимодействие .....	29
Шаг 5: Мониторинг.....	31
Управление случаем и гарантия качества.....	31
Выявление случая. ....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Диагностика .....	33
Планирование деятельности.....	34
Реализация.....	34
Сопровождение .....	35
Измерение эффективности и продуктивности.....	35
Этические аспекты управления случаем.....	36
Шаг 6: Оценивание .....	37
Приложение 1: Пример оценочной формы .....	38
Приложение 2: Стандарты Национальной Ассоциации Социальных Работников в области управления случаем в социальной работе. ....	39
Приложение 3: Образец должностных обязанностей/ответственность социального работника-менеджера случая .....	56
Список использованной литературы.....	59
Ссылки.....	60

## Предисловие

Предлагаемая Вашему вниманию книга - это учебное пособие по «управлению случаем» в социальной сфере, представленное с позиции междисциплинарного и межведомственного партнерства в интересах повышения уровня доступности и качества услуг.

«Управление случаем» успешно развивается во многих странах по ряду объективных причин<sup>1</sup>. Во-первых, программы «управления случаем» являются частью большинства политических движений; во-вторых, в каждом секторе услуг существует определенный контингент, использующий и поддерживающий это направление, и как минимум, - одна структура, финансирующая его. В-третьих, появление этого метода связано с дестабилизацией условий жизни. Первая и последняя предпосылки наблюдаются сегодня и в России.

Для понимания сущности работы по «управлению случаем» необходимо рассмотреть структуру, культурологические особенности, организацию, действенность и эффективность этого метода.

«Управление случаем» применяется для достижения различных целей, которые не сводятся только к выполнению задач различных программ и межведомственному партнерству. Как новый подход к улучшению поддержки клиента «управление случаем» стал рассматриваться в качестве инструмента роста эффективности, рационализации предоставляемых услуг и ресурсов.

Однако в процессе работы могут возникать негативные аспекты:

1. Являясь механизмом, построенным по принципу избежания бюрократических проблем в процессе предоставления услуг, «управление случаем», тем не менее, может бюрократизироваться.
2. Разрешая проблемы клиента, «управление случаем» осуществляется в соответствии с целями системы услуг, что порою влечет за собой снижение требований к качеству.
3. Функционал «менеджеров случая», включающий возможность защиты клиента, построение сетей, может быть значительным, а может быть сведен к простому администрированию.
4. Исходя из идеи активного участия, «управление случаем» сам по себе может усиливать несправедливость при неверном использовании.

Презентация такого метода работы как «управление случаем» - это попытка представить в книге его возможности для активизации клиентов и повышения эффективности системы социальной службы.

Книга написана в рамках проекта “Развитие системы социальных служб для уязвимых групп населения - II. ”, финансируемого ЕС по заказу Минздравсоцразвития России.

Henrik Haubro,  
Консультант ЕС по проблемам социальной защиты



## Введение

Термин “социальная защита детства” предполагает деятельность ряда структур по оказанию помощи семье и детям. Этой деятельностью занимаются как государственные, так и негосударственные организации и учреждения. Работая в тесном сотрудничестве, они опираются на различные системы общества такие, как система образования, здравоохранения и социального развития; учреждения, оказывающие финансовую, жилищную поддержку, поддержку в сфере занятости, а также службы, занимающиеся лечением зависимостей<sup>ii</sup>.

Основная задача системы социальной защиты детства - обеспечение безопасности и защиты детей от негативного влияния. Вторая задача состоит в предоставлении необходимых услуг семье с детьми группы риска; улучшении, стабилизации условий их проживания и, прежде всего, обеспечении их потребности в пище, убежище и доступности медицинских услуг<sup>iii</sup>.

Для решения этих проблем необходимо формировать максимально качественное и эффективное сотрудничество различных привлеченных служб, при соблюдении ими условий учета интересов ребенка и его семьи. Одним из структурных методов для реализации этой деятельности является *«управление случаем»*.

«Управление случаем» - это процесс идентификации человека, имеющего специфические социальные потребности, разработки и реализации плана, при котором социальные, образовательные и медицинские ресурсы используются наиболее эффективно с целью достижения оптимального результата для клиента при наименьших затратах. В данном процессе все аспекты случая управляются профессионалом – зачастую социальным работником. «Менеджеры случая» координируют определенные направления деятельности социальных и других служб. «Управление случаем», как метод работы, направлен на обеспечение последовательности и доступности услуг с учетом соотношения необходимой интенсивности услуг с потребностями клиента.

Основная идея этого метода состоит в оказании содействия клиенту в получении доступа к реабилитационным, медицинским, психологическим программам, программам поддержки, координации предоставляемых услуг. Кроме того, важная роль отводится посредничеству между различными службами и профессионалами, ведению защиты от имени клиента, установлению договоренности об услугах, в случае, если необходимые программы недоступны. «Управление случаем» предполагает практическую деятельность, при которой один эксперт, обычно социальный работник, не только работает с клиентом (семьей) совместно с другими привлеченными профессионалами, но и координирует их деятельность.

«Управление случаем» в социальной работе – это метод предоставления услуг, при котором «менеджер случая» изучает потребности, организует, координирует, ведет мониторинг, оценку, а также выступает в защиту предоставляемого пакета услуг. «Управление случаем» в социальной работе ориентирован на индивидуальные потребности клиента и зависит от состояния



системы социальной службы, в которой оно осуществляется. «Управление случаем» в социальной работе возможно на макро и микро уровнях: вмешательство возможно как на уровне клиента, так и на уровне системы.

## **Каковы этапы работы по «управлению случаем»?**

Процесс работы по «управлению случаем» состоит из шести этапов, в т. ч. диагностики, планирования, внедрения, взаимодействия, мониторинга и оценивания. «Менеджер случая» должен знать о критериях соответствия услуг, которые он может оказывать, и имеющихся ресурсах для решения физических, эмоциональных, социальных, психических, профессиональных проблем, проблем интеграции в сообщество. Для этого ему необходимо понимать сущность плана воздействия, знать систему оказания услуг, правовые и этические нормы, а также ресурсы сообщества. «Менеджер случая» должен уметь анализировать затраты и преимущества различных вариантов решения проблемы.

Основные навыки, необходимые для успешного проведения «управления случаем», - это критическое мышление, коммуникабельность, навыки ведения переговоров и сотрудничества (*значительная роль в данном процессе принадлежит организаторским способностям и умениям*). Критическое мышление – процесс научного познания, используемый для сбора, синтеза, определения приоритетов, анализа и оценки информации. Оно необходимо для эффективного решения проблем и принятия решений. Основными недостатками критического мышления являются выдвижение ложных предположений, скоропостижные заключения, отсутствие возможности проверки точности и надежности информации, деятельность, основанная на неполной информации, формулировка нелогичных заключений.

Коммуникабельность - это умение передавать и получать информацию как устную, так и письменную (*или визуальную*). «Менеджер случая» должен уметь работать эффективно с разными людьми в процессе реализации разработанного плана и достижения желаемых результатов. Получение достоверной, точной информации из различных источников требует хорошо развитых навыков межличностного общения с клиентом, семьей, теми, кто оказывает услуги, плательщиками. Как критическое мышление, так и навыки межличностного общения используются на всех этапах «управления случаем».

Еще одна роль, которую выполняет «менеджер случая» – это защита клиента. Он выступает как посредник между теми, кто оказывает услуги и клиентом, или от имени клиента и его семьи. «Менеджер случая» активизирует клиента посредством его образования в области оказания услуг и вовлечения в них. Это проверенная стратегия, позволяющая достигнуть оптимальный результат. «Менеджер случая» принимает решения и дает рекомендации только после тщательной проверки всех аспектов помощи. Для достижения максимальной эффективности он должен помнить о поставленных задачах и иметь высокий уровень доверия.

Кроме того, «менеджеры случая» часто используют различные компоненты процесса одновременно, поскольку особенно в трудных ситуациях различные виды деятельности осуществляются параллельно в различных областях. Например, ребенок сбежал из дома, был задержан полицией и помещен в центр для несовершеннолетних. В этом случае специалисты ведут мониторинг его физического здоровья, а также диагностику психологических, семейных проблем, проблем в области образования.

Зачастую непредвиденные изменения значительно влияют на лечение и выздоровление, поэтому «менеджер случая» должен вернуться на стадию диагностики, перед тем как продолжить работу. Процессы мониторинга, оценивания и диагностики используются постоянно для разработки динамичного плана «управления случаем», основывающегося на изменяющихся потребностях.

### **Диагностика и оценочные исследования**

Диагностика – это процесс сбора информации о ситуации клиента для определения его потребностей и разработки плана. Оценочные исследования качества и результатов оказанных услуг осуществляется для того, чтобы определить, приводит ли реализация деятельности и плана к желаемому результату. Эти процессы идут всегда рядом в «управлении случаем».

Тип и глубина диагностики зависят от положения клиента, целей «управления случаем», условий, обстоятельств дела. «Менеджер случая» определяет все факторы, которые могут в значительной степени повлиять на выздоровление клиента или его лечение. К таким факторам относятся возраст клиента, его физическое состояние, психологические, психические, эмоциональные и социальные факторы; образ жизни; влияние семьи. «Менеджер случая» осуществляет диагностику, как самого клиента, так и его семьи, выявляя их ожидания и понимание проблемы. Он также определяет неправильные модели решения проблемы, нетипичную семейную динамику и другие потенциальные барьеры, которые могут препятствовать выздоровлению клиента.

Ценной информацией являются результаты наблюдения, обследования, интервью, медицинские документы, данные о социальном положении и образовании. Другие люди, родственники, друзья, наниматели и те, кто оказывает услуги, – могут также выступать в качестве значимого источника информации. В дополнение к физическим данным, «менеджер случая» должен принимать во внимание историю проблемы и ее причины, длительность симптомов, подходы, которые были эффективными или не эффективными в прошлом, восприимчивость клиента к различным подходам решения проблемы. Может быть полезной и информация об изменениях в повседневной жизни клиента и о том, как это повлияло на семью, данные о составе семьи, семейных обстоятельствах и жизнедеятельности.

Цель деятельности «менеджера случая» состоит в получении точной и новейшей информации о клиенте. «Менеджер случая» проводит обзор и оценку информации в отчетах и документах других лиц, оказывающих услуги, для гарантии соответствия, надежности и точности. Он должен работать с большими объемами информации, организовывать и классифицировать ее, определять образцы, выявлять то, что имеет отношение к случаю, а также вести дополнительный поиск информации в случае необходимости. «Менеджер случая»

занимается сравнением информации из различных источников, выявляет спорные моменты.

«Менеджер случая» диагностирует и оценивает ресурсы для оказания помощи. Он определяет, с чего необходимо начать, какие избежать препятствия. Если клиенту необходимы другие виды услуг, «менеджер случая» обращается за необходимой помощью или сообщает клиенту (и/или его семье), к кому и куда необходимо обратиться. Если клиенту требуются услуги, которые не предусмотрены данной службой, «менеджер случая» занимается поиском альтернативных ресурсов для оказания помощи. Он также анализирует затраты и достоинства различных вариантов решения проблемы.

«Менеджеру случая» важно знать причины, которые могут оказывать влияние на выздоровление клиента и его интеграцию в общество. К ним можно отнести поддержку со стороны близких, физическое состояние, влияние среды, профессию клиента, уровень его образования, доступность ресурсов и поддержки, опыт обращения в медицинские учреждения, трудности в обучении, льготы, языковой барьер, его цели и ожидания, страхи или разочарование. Повторная диагностика осуществляется периодически при появлении новой информации или происходящих изменениях.

Оценочные исследования дают «менеджеру случая» возможность определить, приносит ли деятельность ожидаемый результат и, если нет, то почему. Они могут оказывать влияние и на принятие решений по дальнейшим планам и распределению ресурсов. «Менеджер случая» постоянно оценивает реакцию клиента в отношении используемых подходов и оказываемых услуг, определяет, как разработанный план влияет на физическое, психическое и эмоциональное состояние клиента в процессе реабилитации. В случае отсутствия прогресса «менеджер случая» должен выяснить причину и принять соответствующие меры для решения проблемы клиента.

Правильная оценка ситуации в определении важности и необходимости оказания тех, или иных услуг предполагает умение выстроить логическую цепь задаваемых клиенту вопросов, корректировать и переадресовывать деятельность в зависимости от результатов этой оценки. Информация для оценки состоит из клинических данных, сведений о функциональных улучшениях, удовлетворенности клиента и прогрессе в достижении цели. «Менеджер случая» должен знать ожидаемый уровень прогресса; уметь дать оценку эффективности «управления случаем», использовать эти результаты для обоснования плана ведения «управления случаем», для модификации существующих программ или техник, для разработки новых программ, или для создания клинических показателей. Это объясняет необходимость разработки стандартов для оказания социальных услуг (индикаторы результатов, достигнутых при индивидуальной работе).

### **Планирование и внедрение**

Планирование - это процесс определения специфических целей, задач и видов деятельности, которые необходимы для удовлетворения выявленных потребностей; внедрение – это реализация плана в конкретной деятельности. В плане должен быть определен период времени для его реализации, независимо от того, является ли целью вернуть клиента на рабочее

место, доставить благополучно домой или оказать помощь при хроническом заболевании. План должен также уточнять роли и ответственность привлеченных лиц.

План «управления случаем» основывается на информации, полученной в результате диагностики и оценивания. При его разработке учитываются состояние клиента, его психологический статус, особенности социальной поддержки, а также вероятные и реальные затруднения, которые могут возникнуть. В плане определяются физические и психологические аспекты помощи, координация предоставляемых услуг и ресурсов.

План «управления случаем» должен включать в себя специфические виды деятельности, определенные шаги, их последовательность, периодичность и частоту. Многие «менеджеры случая», специализируясь в определенной области, имеют достаточно знаний и опыта для планирования работы с отдельным клиентом в различных ситуациях.

Разработка плана, с которым согласны все стороны, требует высоко развитых коммуникативных навыков, навыков ведения переговоров, умения сотрудничать (*а также терпения, гибкости и стойкости*). «Менеджер случая» должен согласовывать деятельность сторон, оказывающих определенные услуги, чтобы гарантировать их доступность клиенту. Он также определяет, кто будет выполнять главную роль в процессе оказания услуг, если клиентом является семья.

«Менеджер случая» использует потенциальные возможности системы социальных служб и умения и знания тех, кто оказывает услуги, для разработки и внедрения практического и всестороннего плана при составлении рекомендаций, основанных на анализе затрат и полученных результатов.

«Менеджер случая» инициирует и при необходимости стимулирует деятельность, взаимодействует с теми, кто оказывает услуги, для обсуждения плана и утверждения их роли в нем. Зачастую «менеджеры случая» выступают в роли устранителей возникающих препятствий по доступу к услугам; являются связующим звеном между клиентом и соответствующей программой. «Менеджер случая» может организовывать транспорт, координировать график предоставления услуг и т.д.

Вовлечение клиента и его семьи в процесс оказания услуг позволяет им подготовиться к возможным изменениям и последующему переходному периоду. Для того, чтобы клиент выразил согласие, «менеджеры случая» готовят его, пользуясь инструкциями и рекомендациями тех, кто оказывает помощь, предоставляет информацию о имеющихся ресурсах.

### **Координация и мониторинг**

*Координация*- это функция, при которой все, вовлеченные в процесс, работают для достижения общей цели; осуществляя систематический анализ ситуации, поиск необходимой информации и информирование соответствующих руководящих органов (для принятия ими решения) о жизнеспособных альтернативах для выбора наиболее эффективного сочетания доступных ресурсов и достижения определенных задач. Процесс координации (который может осуществляться как между службами, так и внутри одной службы) сам по себе не предполагает действий по команде. Сотрудники, отвечающие за координацию,

могут выполнять функцию руководителя или направляющего в рамках определенных службой полномочий, процедур, правовых норм и т. д.

*Мониторинг* – действия, связанные с предвидением результатов вмешательства, гарантирующие защиту прав и благополучия клиента, точность, полноту и надежность информации, соответствие действий разработанному плану, требованиям и стандартам в данной области.

«Менеджер случая» организывает, защищает, интегрирует и модифицирует необходимые ресурсы для достижения целей «управления случаем». Он отвечает за последовательность и эффективность деятельности в соответствии с планом, включая координацию и мониторинг социальной, психологической и физической помощи, отслеживание статуса клиента и способности учреждений оказывать услуги в соответствии с договоренностью, изучение удовлетворенности клиента оказанными услугами для достижения целей его реабилитации и интеграции в общество.

«Менеджер случая» должен использовать инструменты для определения прогресса и отслеживания осуществляемой деятельности. К ним относятся клиническое наблюдение и анализ документов (биографический метод). Иногда «управление случаем» включается в клиническое наблюдение, в других – «менеджер случая» должен вести наблюдение за используемыми клиническими методами. Такой подход может быть полезен при взаимодействии, мониторинге и координации, однако «менеджеры случая» должны определить, когда необходимо следовать инструкциям, а когда необходимо вносить в них изменения.

«Менеджер случая» при необходимости осуществляет сопровождение с целью обеспечения гарантии оказания услуг в соответствии с планом. В дальнейшем он передает необходимые данные и информацию об изменениях самому клиенту, медикам, специалистам социальных служб, учреждениям здравоохранения и другим службам, оказывающим услуги, а также семье и друзьям клиента, вовлеченным в процесс оказания помощи. «Менеджер случая» отвечает за предоставление необходимой информации, за взаимодействие с клиентом и другими специалистами для гарантии своевременного разрешения проблем и беспрепятственного управления вмешательством. «Менеджер случая» координирует работу в целях обеспечения эффективного использования ресурсов.

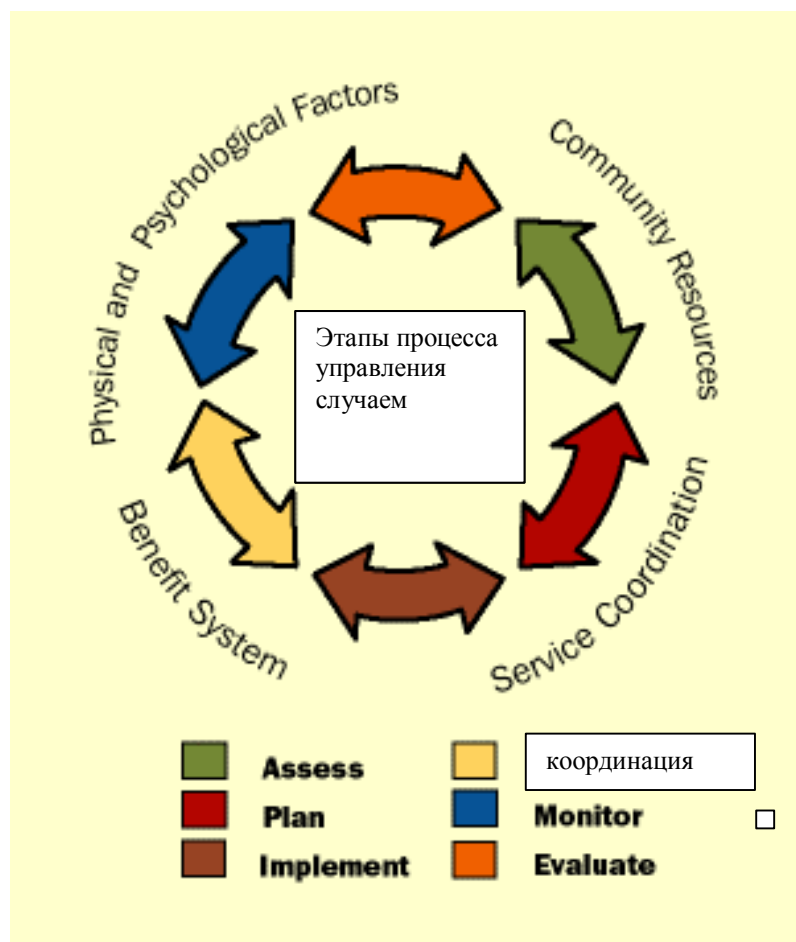
«Менеджер случая» координирует график исследований, собирает информацию из различных источников через определенный период времени, что гарантирует выполнение плана и связь между всеми лицами, вовлеченными в процесс. При этом контрольная информация может запрашиваться ежедневно, еженедельно, ежемесячно в зависимости от динамики результатов вмешательства для принятия последующих решений. Если ситуация развивается планомерно, то мониторинг осуществляется (может осуществляться) не очень часто.

В процессе мониторинга выявляются препятствия, связанные с трудностями понимания клиентом инструкций, языковой и культурный барьеры, личностные проблемы (разрыв в отношениях, личностные стереотипы), проблемы с транспортом, недостаток поддержки со стороны семьи, регулярные конфликты. Мониторинг позволяет «менеджеру случая» определить проблему на раннем этапе и скорректировать ее немедленно.

На практике «менеджер случая» гарантирует полное и своевременное прохождение планового курса реабилитации. Некоторые «менеджеры случая» отвечают за оказание помощи клиенту в определенный период времени, например, в ходе оказания услуг в социальной службе. Другие сопровождают клиента в период его прохождения через весь спектр услуг по оказанию помощи.

Раннее вмешательство и своевременная коррекция плана позволяет предупредить развитие кризисной ситуации. «Менеджеры случая» широко используют свои навыки межличностного общения для оценки ситуации, помогая клиенту сконцентрироваться на достижении общей цели и взаимовыгодных решений.

Современная парадигма социальной защиты нацелена на координацию, эффективность и продуктивность предлагаемых услуг. Социальные работники и специалисты других служб инициируют предоставление спектра услуг в области образования, здравоохранения и др. в интересах клиента. «Управление случаем» позволяет социальному работнику сочетать клинические знания и коммуникативных умения для использования как в клинической, так и в неклинической практике.



*По книге Cindy Ling «Что и почему необходимо знать об «управлении случаем»*

## Этап 1: Диагностика

Диагностика является одной из наиболее важных функций «управления случаем». Успешность практики ведения работы этим методом зачастую определяется способностью «менеджера случая» осуществлять точное и полное оценивание ситуации<sup>iv</sup>. Тщательная и точная диагностика предоставляет информацию, которая является основополагающей в планировании и индивидуализации процесса «управления случаем». План ведения случая и последующие функции «управления случаем» базируются на информации, полученной в результате диагностики. Эти данные определяют курс этого метода. Диагностика в этом случае может быть определена как процесс, при котором клиент совместно с «менеджером случая» систематически собирает и анализирует *данные*, необходимые для ответа на основные вопросы <sup>v</sup>:

1. Каковы социальные активы (действия) клиента, включая сильные стороны и потребности личности?
2. Какие особенности социальной среды клиента активизируют или замедляют его социальное функционирование?
3. Какие цели и задачи по улучшению функционирования клиента (в порядке приоритетности) должны быть определены и включены в план «управления случаем»?
4. Какие ресурсы и услуги необходимы для достижения этих целей и задач?
5. В каком графике, и какие процедуры будут использованы для мониторинга достижения поставленных целей и задач?
6. Какие критерии будут использоваться для оценки результатов?

Информация, позволяющая ответить на эти вопросы, используется для разработки плана «управления случаем».

Потребности клиента, определенные в процессе первичной диагностики, обязательно изменятся с течением времени. Поэтому необходимо рассматривать процесс диагностики как спираль, постоянно находящуюся в движении и чувствительную к изменяющимся потребностям клиента, поскольку «управление случаем» предполагает *движение вперед, не возвращаясь в одну и ту же точку*. При разработке процедуры и графика проведения мониторинга (п.№ 6) важно учесть, что наилучшие результаты будут достигнуты при условии постоянной оценки промежуточных этапов непосредственно «менеджером случая».

«Менеджер случая» использует различные диагностические процедуры, которые соответствуют определенной ситуации клиента, а также решает конкретные задачи в процессе оценивания ситуации. Процедуры сбора данных могут включать интервьюирование клиента и его окружения, изучение социальной истории клиента, непосредственное наблюдение за клиентом, а также

использование стандартизированного диагностического инструментария, определяющего нормы и критерии. В дополнение к диагностике, проводимой непосредственно «менеджером случая», в процессе планирования и принятия решений учитываются и изучаются материалы, собранные в результате предыдущих обследований.

Согласно приведенному определению клиент рассматривается не как пассивный получатель услуг, а как активный участник процесса диагностики. Такие принципы социальной работы как уважение личности, индивидуальный подход, опора на положительные стороны клиента, самоопределение клиента применяются в ходе диагностики в «управлении случаем» также как и в других областях практической деятельности.

С позиции социальной работы этому аспекту диагностики в «управлении случаем» не может придаваться особое значение. Диагностика не ограничивается описанием и подтверждением определенных личностных характеристик, а скорее, предполагает изучение взаимодействия клиент-система. Такой тип диагностики дает больше информации для определения целей и задач по изменению поведения и достижению других, более значительных изменений (в отношениях, в условиях социальной среды, знаниях, ценностях), для разработки стратегии и оценки процесса вмешательства, для мониторинга достигнутого успеха. Эта информация способствует улучшению процесса «управления случаем».

Таким образом, данные диагностики должны содержать специфическую и значимую информацию относительно социальной активности клиента, а также сведения о необходимых ресурсах и услугах для решения конкретной, проблемной ситуации. В этом случае необходимо рассмотреть ресурсы и услуги, оказываемые в школе, (например, в школьной социальной службе, консультационной службе, в рамках здоровьесберегающих образовательных программ, программ профилактики пропусков занятий), а также например, службах помощи семье, государственных социальных службах, службах, оказывающих услуги в области психического здоровья.

#### **Перечень основных аспектов в жизни ребенка, необходимых для диагностирования:**

1. Структура семьи и демографические характеристики;
2. Основные события или кризисы в истории семьи, такие как развод, смерть, безработица, миграция и природные катастрофы;
3. Культурный и социально-экономический статус семьи;
4. Семейное функционирование и механизмы решения проблем;
5. Важные события, происходившие в период рождения ребенка и в ходе основных вех в его развитии;
6. Проблемы ребенка, связанные со здоровьем (например, госпитализация);
7. Особенности образования ребенка;



8. Современная образовательная среда ребенка;
9. Адаптивное поведение ребенка и его социальное взаимодействие;
10. Ресурсы, доступные семье.

В зависимости от факторов, влияющих на ребенка, школьный социальный работник проводит диагностику, структурированную на той, либо другой области. Большую часть информации социальный работник обычно получает в процессе интервью с одним или обоими родителями. Эта информация в дальнейшем аккумулируется в социальной истории клиента.

С течением времени могут доминировать различные аспекты, поэтому для получения количественных показателей оценки поведения, например, адаптивного поведения, разрабатывается стандартизированный инструментарий, который может использоваться для анализа и выделения определенных сторон поведения ребенка, требующих определенного вмешательства.

В идеале как интервью, так и стандартизированный инструментарий должны использоваться для диагностики в социальной работе. Интервью имеет большое значение, поскольку позволяет социальному работнику наладить отношения с родителями и преодолеть их беспокойство и опасения службы, оказывающей услуги. Информация, полученная в результате наблюдения за ребенком, в ходе интервью и изучения его работ, результаты проведения стандартизированных тестов собирается воедино. Это позволяет составить всесторонний психологический портрет ребенка и семьи в целях обеспечения гарантии исключения дискриминации в последующей работе и стимулирования ребенка к развитию и обучению при позитивном родительском участии (Пример формы проведения диагностики см. в Приложении 1).

Помимо фактической информации, процесс оценки ситуации предполагает анализ, состоящий из 5 этапов:

1. Анализ ситуации;
2. Анализ ресурсов;
3. Анализ проблемы и задач;
4. Анализ альтернатив;
5. Планирование деятельности.

#### *Анализ ситуации*

Анализ ситуации предполагает описание проблемы или ситуации, требующей вмешательства. Обычно источником информации является независимый отчет, созданный по материалам форм для сбора данных. Это может быть и независимый отчет о выполненной работе, и предварительный оценочный отчет или их сочетание, используемое при определенном подходе к оказанию услуг. Осуществление анализа ситуации является функцией социального работника.

### *Анализ ресурсов*

Анализ ресурсов предполагает более детальное изучение индивида, группы, организации, которые могут повлиять или уже повлияли на проблемную ситуацию или на ее возможное решение. Цель данного этапа состоит в выявлении и обсуждении интересов и ожиданий личности или группы, которые являются значимыми для достижения успеха социальной поддержки. Проведение такого анализа входит в задачи, решаемые социальным работником.

### *Анализ проблемы и задач*

Периодически группа заинтересованных специалистов проводит встречи, обмен мнениями, на которых «менеджер случая» является ведущим. Он определяет и уточняет основную или «центральную» проблему, которую необходимо решить. В дальнейшем группа разрабатывает «дерево проблем», в котором перечисляются так называемые «подпроблемы», связанные с основной проблемой или являющиеся ее следствием. Следующий шаг – переформулирование всех элементов «дерева проблем» в позитивном или желательном варианте. Это и будут задачи, требующие решения. Иногда возникает необходимость пересмотра поставленных задач и взаимосвязи между ними для того, чтобы гарантировать их завершение в срок и исключить те из них, которые являются нереальными или необязательными для выполнения, или создающие дополнительные задачи.

Анализ проблемы и задач обычно происходит в форме семинара-встречи<sup>vi</sup>. Его участники должны представить все выявленные и проанализированные ресурсы. В некоторых случаях может возникнуть необходимость ограничения состава участников только специалистами, но лишь после тщательного рассмотрения причин. Например, в ситуации, когда родители или молодой человек сам/сама не может принять участие во встрече. Однако в данном случае необходимо помнить о принципе максимального участия, исключая случаи, когда есть серьезная причина, препятствующая этому. Отчет, содержащий анализ ситуации, как основа для обсуждения, должен быть представлен участникам заблаговременно.

### *Анализ альтернатив*

«Дерево целей», как правило, позволяет выделить несколько возможных стратегических направлений деятельности, которые предполагают решение каждой подпроблемы и основной проблемы. Принимая во внимание постоянный дефицит ресурсов, которые возможно использовать в процессе вмешательства, необходимо тщательно изучить все альтернативные варианты и выбрать наилучший. Для этого при принятии решений в первую очередь необходимо выработать критерии, используемые в ходе анализа.

### *Планирование деятельности*

«Управления случаем», предлагая услуги клиенту, прежде всего, разрабатывает план «управления случаем», ориентируясь на работу команды (при первой встрече). Предварительно проводится обследование каждого клиента/семьи на предмет имеющегося у него потенциала к участию в разработке плана и внедрению его в жизнь (социальная включенность) уже на первых этапах

анализа. Учитывая конкретное состояние клиента, «управление случаем» начинается с кризисного вмешательства: клиент концентрируется на проблемах своей жизненной ситуации и вовлекается в их стратегическое разрешение. Клиенту и его семье оказывается поддержка с целью сосредоточения на факторах, которые оказывают влияние на текущую ситуацию; консультационные услуги и другие ресурсы сообщества также предоставляются им для гарантии успеха.

План «управления случаем» основывается на тщательной диагностике, принимая во внимание как сильные, так и слабые стороны клиента. Диагностика каждого клиента осуществляется строго индивидуально. План «управления случаем» разрабатывается с учетом поставленных целей. «Менеджер случая» работает с клиентом, оказывая ему поддержку для предупреждения кризисных ситуаций и усиления собственных ресурсов клиента.

После определения задачи и выбора решения проблемы следует стадия детальной проработки пунктов плана. Для решения каждой задачи подбирается определенный вид деятельности. Планирование деятельности, как правило, проводится командой экспертов. Эта команда может состоять из различных специалистов, представляющих разные учреждения, привлекаемых к работе. Членами команды могут быть, например, социальный работник, психолог, эксперт в области образования, врач и т. д. «Менеджер случая» несет ответственность за привлечение необходимых специалистов.

В программе социальной защиты детства обозначены одиннадцать функциональных компонентов, относящихся к деятельности «менеджера случая». Сочетание этих компонентов определяет множество стадий и прагматических функций деятельности социального работника-«менеджера случая». Они состоят в следующем:

1. Выявление клиента – обследование и составление перекрестных отчетов (анализ).
2. Информация о клиенте – запись и изучение информации о клиенте.
3. Оказание услуг – характеристика услуг, оказанных клиенту.
4. «Менеджер случая» – разработка плана ведения случая, междисциплинарное сотрудничество, мониторинг процесса оказания услуг, оценка достигнутых успехов.
5. Размещение – управление процессом размещения несовершеннолетних детей и выбора альтернативных вариантов.
6. Судебные процедуры – подготовка к слушаниям, заполнение заявлений, вызов повесткой в суд, и т. д.
7. Организация работы со случаями – запись и передача случаев.
8. Управление ресурсами – информирование о ресурсах, доступных социальной службе.
9. Управление программой – работа со случаями, предоставление информации о региональных/локальных программах менеджерам/директорам программ.
10. Усыновление – замещающая семья – сбор информации для отчетности.
11. Правовой компонент – информация о правах, используемых при принятии решений о размещении.

## 20

Социальный работник-«менеджер случая» предоставляет документы, необходимые для понимания и принятия клиентом разработанного плана оказания услуг.

## Этап 2: Планирование

Завершающим этапом планирования является создание схемы реализации вмешательства. Как отмечалось ранее, предполагается создание документа, в котором обобщены результаты аналитического процесса. Основная задача такой схемы состоит в установлении связи между целями и задачами вмешательства с необходимыми для осуществления поддержки затратами, процессом и результатом. Общая структура такой схемы представлена в таблице:

<b>Описание, резюме</b>	<b>Объективно измеримые индикаторы</b>	<b>Источник информации</b>	<b>Риски и предположения</b>
<b>Общие задачи</b>	Как измерить общие задачи	Как проверить измерение	Какие предположения Вы выдвигаете
<b>Задачи интервенции</b>	Как измерить непосредственную задачу	Как проверить измерение	Какие предположения Вы выдвигаете
<b>Результаты</b>	Как измерить достигнутые результаты	Как проверить измерение	Какие предположения Вы выдвигаете
<b>Вклад/деятельность</b>	Как измерить затраты	Как проверить измерение	Какие предположения Вы выдвигаете

Логика содержания по вертикали соответствует трем уровням задач в схеме - затраты, задачи и цель, что означает:

- получение результата по завершении деятельности;
- полученный результат приводит к достижению задач вмешательства;
- достижение целей вмешательства вносит вклад в решение общих задач

Логика содержания по горизонтали соответствует содержанию колонки, раскрывающей возможные риски и предположения. Если риски могут быть уменьшены, и предположения окажутся верными, то можно ожидать, что общие цели, задачи вмешательства, результаты будут достигнуты, а деятельность будет успешно осуществлена.

В целом заголовки данной схемы обозначают следующее:

<b>Описание, резюме</b>	Текст, который “повествует” о задачах или описывает их.
<b>Объективно измеримые индикаторы</b>	Индикаторы, которые раскрывают способы достижения целей, задач проекта и его результатов. Индикаторы позволяют ответить на следующие вопросы: <ul style="list-style-type: none"><li>· Каково качество?</li><li>· Каково количество?</li><li>· В какое время?</li></ul>

Индикаторы должны быть измеримы настолько, насколько это возможно, при этом качественные показатели используются по мере необходимости. В целом индикаторы являются идеальными, если они:

- независимы;
- могут быть проверенными;
- конкретны;
- достижимы.

***Источники информации***

В колонке конкретизируются источники информации, используемые для измерения или подтверждения индикаторов. Например:

- информация, полученная при мониторинге качества услуг;
- записи о поведении ребенка;
- экспертная оценка

***Риски и предположения***

В этой колонке учитываются важные события, условия или решения, которые находятся за пределами контроля команды, но являются крайне необходимыми для достижения задач вмешательства. Например:

- желание ребенка/семьи принимать участие в работе;
- ограничения бюджета.

***Общие задачи***

Глобальная задача, в решение которой может внести вклад вмешательство – это задача, ориентированная на основную проблему, выявленную в процессе диагностики. Использование словосочетания “вносит вклад” используется для подчеркивания невозможности достижения основной цели только с помощью вмешательства.

***Задачи вмешательства***

Предполагаемый результат, который возможно достичь с помощью вмешательства должен соответствовать одной из задач, поставленных для решения “подпроблем”, определенных в ходе анализа. Существует термин “изменение поведения”; результаты вмешательства должны стимулировать эти изменения.

***Результаты***

Значительные результаты, которые может гарантировать команда, работающая со случаем, по истечении определенного периода времени.

***Вклад/Деятельность***

Затраты – это те ресурсы, которые используются в процессе работы. Обычно к ним относятся человеческие ресурсы, деньги, материалы, оборудование и время. В процессе деятельности оказываются различные услуги для достижения результата. Для реализации этой деятельности необходимо время.

Схему обычно заполняет «менеджер случая», совместно с группой специалистов, работающих с клиентом. Заполнение колонок соответствующей информацией требует от членов группы изучения различных аспектов, которые, как может показаться, являются очевидными и лежащими на поверхности. Тем не менее, во многих случаях в процессе такой работы конкретные ответы раскрывают ранее не сформулированные предположения и гипотезы, а также заставляют задуматься о новых и более подходящих методах осуществления запланированных мероприятий и о том, почему это планируется реализовывать именно так. Основным результатом состоит в более тщательном осмыслении разработанной программы вмешательства и ориентирован на решение проблем, затрагивающих интересы ребенка. При этом программа должна быть выполнима и одобрена всеми сторонами.

Заполнение таблицы нельзя недооценивать, хотя на это требуется время. Рекомендуются, чтобы все вовлеченные в процесс работы принимали участие в заполнении. Чрезвычайно важно в этом процессе руководство опытного эксперта («менеджера случая»).

Заполняя таблицу, необходимо придерживаться следующих основных правил:

1. Заполняйте таблицу, начиная с левой колонки, и двигайтесь по направлению к правой колонке (от описания - к рискам и ожиданиям).
2. Заполнять необходимо сверху вниз, а не наоборот.
3. Оставляйте колонку «риски и предположения» для заполнения в последнюю очередь.
4. При возникновении трудностей, оставьте ячейку на пересечении колонок «риски и ожидания» и «общие задачи» незаполненной.

Пример

Описание, резюме	Объективно измеримые индикаторы	Источник информации	Риски и ожидания
Общие задачи			
Задачи вмешательства			
Результаты			
Вклад/деятельность			

### ***«Управление случаем» и реабилитация***

Социальная реабилитация должна опираться на индивидуальную стратегию оказания услуг (ИСОУ), поскольку не бывает двух одинаковых людей, ситуаций или отношений. ИСОУ – это способ организации социальной реабилитации, который отражает индивидуальные особенности каждого клиента. В целом ИСОУ – общая стратегия оказания социальных услуг.

В работе с детьми, молодежью и семьей группы риска в ситуациях насилия, пренебрежения, правонарушения план социальной реабилитации должен соответствовать ИСОУ и учитывать индивидуальные особенности ребенка. Часто это означает, что план должен включать различные элементы вмешательства,

оказывающие поддержку ребенку в его социализации и интеграции в социум, например, в школу, в учреждения досуга и т.д. План социальной реабилитации должен носить превентивный характер и гарантировать наименьшую изоляцию ребенка в ходе работы с ним.

С этой целью социальный работник-«менеджер случая» опирается на сильные стороны семьи, которые могут быть использованы при решении проблемы. В планировании важную роль играют профессионализм социального работника-«менеджера случая», его умение устанавливать доверительные отношения, умение комплексно диагностировать ситуацию, умение выбирать стратегию работы, ориентированную на решение проблемы, а также оказывать помощь клиенту в активизации его внутренних ресурсов. Социальный работник-«менеджер случая» организует, координирует, ведет мониторинг, оценивает и защищает клиента в процессе оказания услуг для удовлетворения комплексных потребностей клиента.

План социальной реабилитации должен быть направлен на:

- Увеличение стабильности и благосостояния семьи.
- Усиление защитных факторов и снижение факторов риска, влияющих на ребенка и семью.
- Укрепление системы поддержки, существующей в сообществе, а также партнерских отношений и их ориентация на семью и ребенка.
- Усиление способности семьи к удовлетворению собственных потребностей.
- Повышение доступности и использование соответствующих услуг.

Нагрузка каждого «менеджера случая» составляет не более чем 25 семей, каждую из которых он должен посещать на дому минимум 1-2 раза в месяц. Контакт с семьей происходит в течение двух дней с момента обращения. В процессе работы с семьей «менеджер случая» разрабатывает план поддержки, в котором определены измеримые задачи, временные рамки, первоочередные потребности, предлагаемый вариант вмешательства, обзор основных сфер жизнедеятельности личности и семьи. (К основным сферам жизнедеятельности относятся: условия проживания, уровень доходов, пособия, доступность медицинских услуг, бюджет, навыки жизнеобеспечения, правовой статус и социальные навыки, однако этим они не ограничиваются). При работе с ребенком необходимо наладить тесное сотрудничество с системой образования, а в случае необходимости с милицией и другими службами в интересах детей.

«Менеджер случая» предоставляет необходимую информацию и соответствующие услуги, а также устанавливает связи с основными службами поддержки, которые занимаются:

- Обеспечением питания
- Обеспечением энергией
- Медицинской помощью/оказанием медицинских услуг



- Дополнительным образованием для взрослых
- Обследованием на ВИЧ/СПИД
- Консультированием наркозависимых
- Проблемами психического здоровья
- Обеспечением одеждой
- Решением жилищных проблем
- Обеспечением мебелью
- Вопросами занятости
- Обучением в процессе трудовой деятельности
- Правовой помощью
- Консультированием (семьи, индивида, группы)
- Обучением грамотности
- Обеспечением медицинской страховкой
- Помощью в дневное время
- Предоставлением услуг лагерей
- Специальной подготовкой
- Тренингом и др.

План социальной реабилитации предусматривает основные этапы деятельности, а также, что, как, когда и кому необходимо сделать. Составной частью планирования является определение основных индикаторов, необходимых для оценки.

## Этап 3: Внедрение

### *«Менеджер случая» как адвокат<sup>vii</sup>*

Защита клиента – это общая, универсальная и доступная стратегия, правом использования которой не может обладать отдельный индивид или группа. Она применяется практически ко всем сферам жизни общества, будь то люди, животные, растения или неодушевленные предметы. В этом смысле защита понимается как активная поддержка; в том числе, как ходатайство за что-либо. Она представляется как активная поддержка клиента в достижении устойчивого социального и личностного развития с позиции «управления случаем».

Вместе с тем, применение навыков защиты отличается у разных людей и групп. Более того, некоторые социальные условия способствуют усилению защитных факторов. Например, социальное окружение, которое безразлично или негативно настроено по отношению к изменениям, является приоритетной областью защиты для позитивного изменения социального окружения клиента.

Защита в контексте практики «управления случаем» является парадоксальным явлением по ряду причин. Во-первых, побуждая других к деятельности в собственных интересах, защитник может подвергать риску разработанный план «управления случаем». Очень важно “нести ответственность” за случай для достижения поставленных целей. Однако практика полного контроля и доминирования в отношениях с клиентом оспаривается с этических позиций. Поэтому разумное использование власти и полномочий в достижении конкретных планов «управления случаем» является сложной темой для обсуждения. Во-вторых, намеренное достижение позитивных изменений в непродолжительных отношениях может вывести отношения из состояния равновесия и привести к их дисфункции. В-третьих, адвокат может инициировать действия, которые приносят пользу другим, и одновременно представляют эмоциональную и физическую опасность для самого защитника.

Роль защитника, которую выполняет «менеджер случая», имеет большое значение в процессе оказания услуг, хотя функция защиты, являясь основой для изменений, достаточно сложна для выполнения. Это не простая работа, вознаграждение за нее не очень велико, она требует большого количества времени для выполнения, успех ее краткосрочный и поддержка минимальна. Такая ситуация характерна для всех служб, предоставляющих услуги, в которых практикуют социальные работники – «менеджеры случая».

Защита прав клиента является основным направлением деятельности социального работника. С появлением системы «управления случаем», финансируемой государством, функция защиты получила нормативное правовое оформление и стала типичным элементом в деятельности социальных служб.

Защита является стратегическим направлением вмешательства, однако в литературе существует, по крайней мере, 30 различных определений понятия “защита”. К счастью, существует общая линия, связывающая все эти определения. Защита в «управлении случаем» – это планируемый и динамичный процесс, который наиболее точно можно определить как вмешательство в интересах клиента или группы клиентов в целях обеспечения гарантии безопасности или предоставления необходимых услуг, ресурсов или прав<sup>viii</sup>.

Главной стратегией в защите является преодоление чувства беспомощности, которое возникает у клиента, а основной целью является оказание помощи клиенту в осознании себя как человека, имеющего знания и навыки, которые могут быть использованы для решения проблемы. Рассматривая клиента как партнера при решении проблемы, необходимо также оказывать влияние и на структуру власти.

Понимание защиты как власти может показаться чем-то необычным и даже неудобным для некоторых социальных работников. Хотя защита является концепцией, используемой в социальной работе, и рассматривается как зарождающаяся профессия, стратегию силы используют не все социальные работники с одинаковой интенсивностью. Роль защитника – это поле деятельности, которое несет в себе риски, как для специалиста, так и для клиента.<sup>ix</sup> Работая в бюрократических организациях, специалист должен обладать определенными навыками защиты. Он должен уметь справляться с высокой степенью разочарования, существующей в системе. Предполагается, что «менеджер случая» должен иметь острый ум, проявлять толерантность в двусмысленных и затруднительных ситуациях, а также должен быть удачлив<sup>x</sup>. Более того, от случая к случаю понимание защиты меняется. Оно зависит от информации, полученной при рассмотрении определенного количества дел для обоснования общего направления защиты, и часто при этом социальный работник находится в ситуации конфликта интересов клиента и целей деятельности службы. Этот конфликт необходимо разрешить.

Двойственность позиции в использовании власти отражается и в практико-ориентированном курсе обучения социальной работе. Интересный парадокс заключается в том, что в этом курсе обычно уделяется особое внимание защите и не упоминается ни слова о стратегии использования власти, конфликтах и методах их разрешения, что является неизбежным в процессе защиты. Помимо широкого кругозора, адвокат должен владеть клиническими и социологическими знаниями, включающими информацию о системе анализа, этических аспектах в социальной работе, социальном законодательстве, политике, медицинских и других проблемах<sup>xi</sup>.

Защита предполагает использование стратегии власти для получения конкретных услуг или ресурсов определенной группой населения, которая сама не в состоянии обеспечить. Защита является такой стратегией использования власти, при которой адвокат выступает как брокер, предлагающий определенные услуги и ресурсы. Если, например, планом «управления случаем» определена потребность

в трех видах услуг/ресурсов, которые не могут быть доступны клиенту, то функция «менеджера случая» как адвоката состоит в использовании стратегии власти для оказания этих услуг и предоставления ресурсов.

Власть может проявляться в различных формах: власть убеждения, власть личности и ее влияние и т. д. Независимо от формы, власть используется для получения услуг и реализации плана вмешательства. Власть рождает изменения, а беспомощность приводит к безучастности.

### *Процессы и отношения*

Важно рассматривать «управление случаем» не только как исключительно административную задачу, связанную со сбором и фиксацией информации специалистами. «Менеджер случая» должен принимать участие в первичном оказании услуг для установления партнерских отношений с клиентом и коллегами. В «управлении случаем» необходимо перейти от изолированной, централизованной модели управления документами к интегрированной, децентрализованной и активной координационной модели оказания услуг. В этом случае координация в деятельности обладает потенциалом для оптимизации взаимоотношений с клиентом, повышения уровня осведомленности и взаимодействия с персоналом, привлеченным к оказанию услуг. В модели управления услугами можно выделить такие индикаторы как:

- Связь «управления случаем» с теми, кто оказывал первичные услуги.
- Контакты и средняя продолжительность времени, затраченного на «управление случаем и оказание услуг клиентам группы риска.
- Высокий уровень знаний сотрудников об услугах в управлении случаем».
- Выявление семей и детей группы риска в районе посредством анализа базы данных и регулярных встреч с другими структурами, например, школами, детскими садами, милицией и др.

«Управление случаем» может быть еще более усилено при использовании командного подхода при координации услуг. Это предполагает привлечение социальных работников, психологов, педагогов и специалистов системы здравоохранения.

## Этап 4: Взаимодействие

Социальный работник - «менеджер случая» взаимодействует с клиентом, членами семьи, другими значимыми фигурами и членами междисциплинарной команды в процессе реализации плана, а также информирует членов команды об успехах в достижении цели, возникших затруднениях и изменениях в плане. Поскольку «управление случаем» в социальной работе осуществляется через ряд услуг, социальный работник - «менеджер случая» регулярно сопровождает клиента, передавая его на опеку или на амбулаторное лечение в другие службы общества, и вносит изменения в план лечения по мере изменения потребностей клиента. Для гарантии непрерывности услуг требуется повторная диагностика, планирование и установление необходимых связей. Немаловажным фактором является информирование всех «участников» о том, что происходит в процессе работы со случаем.

Успех взаимодействия во многом зависит от точности записей, сделанных социальным работником – «менеджером случая», а также от документирования всех планов и мероприятий в личном деле клиента, которое должно находиться в определенном месте, доступном специалистам, привлеченным к работе со случаем. Использование программного обеспечения при «управлении случаем» в социальной работе гарантирует доступность информации, а также повышает эффективность вмешательства.

Социальный работник – «менеджер случая» должен также документально оформить согласие клиента с разработанным планом ведения случая. Все записи являются конфиденциальными. Принцип конфиденциальности должен четко соблюдаться в работе.

Основу процесса взаимодействия составляют три аспекта динамической интерактивности<sup>xii</sup>:

1. Делитесь точной информацией.  
“Предоставьте людям необходимую информацию для начала действий, а затем ждите чуда.”
2. Создавайте независимость через связи  
“Новые связи помогают действовать ответственно и независимо”  
“Свобода действий предполагает ответственность за результаты”
3. Используйте работу в самоуправляемой команде вместо иерархического мышления  
“Увеличение удовлетворенности от работы”  
“Изменение отношения с позиции *хочу* вместо *должен*”  
“Более весомый вклад”

“Улучшение взаимодействия между участниками процесса на различных уровнях»

“Более эффективный процесс принятия решений”

“Улучшенное качество”

“Снижение расходов”

Социальный работник – «менеджер случая» должен максимально использовать эти аспекты в процессе взаимодействия для достижения успешных результатов в работе. Этот процесс не может ограничиваться лишь участием коллег, а предполагает привлечение клиента и его семьи. То, как осуществляется взаимодействие, существенно влияет на общий результат.

## Этап 5: Мониторинг

### *«Управление случаем» и гарантия качества<sup>xiii</sup>*

«Управление случаем», описанное как “классическая социальная работа” или “хорошее планирование”, как “хорошее государственное здравоохранение”, или как “классическая работа в сообществе”, стало фундаментальным методом, гарантирующим координацию услуг, необходимых для удовлетворения выявленных потребностей клиента. До сих пор продолжаются споры о том, кто основал этот метод и чем он отличается при использовании в различных профессиях. Однако практика «управления случаем» продолжает расширяться. «Управление случаем» не является панацеей, как считают многие, однако становится методом, который выбирают специалисты, работающие с социально-уязвимыми категориями населения, как в условиях частной практики, так и в социальных службах. «Управление случаем» используется практически в любой системе услуг, его используют в различных дисциплинах и в различных структурах.

При отсутствии стандартов, сертификатов, аккредитации и согласованности в области содержания подготовки существует значительное различие в практике его применения. Вопросы контроля или гарантии качества услуг являются особенно спорными. Проблемы, связанные с гарантией качества в «управлении случаем», во всех сферах, кроме медицины, только начинают обсуждаться в научной литературе.

Система гарантии качества в программах «управления случаем» недостаточно исследована. Возможно, это объясняется новизной и продолжающимся развитием этой специфической области, а также сложностью разработки стандартов оказания помощи на практике, ориентированной на процесс, где достаточно сложно измерить результаты. Вызывает еще больше споров тот факт, что «управление случаем» используется практически во всех типах социальных служб совершенно по-разному.

Например, «управление случаем» может быть частью государственной, общественной или частной службы, а также практической деятельности. Его цели варьируют от снижения расходов до предоставления альтернатив в пакете услуг. Финансироваться они могут через предоставление грантов, гонораров или систему контрактов. «Менеджерами случаев» могут быть социальные работники, медсестры, другие специалисты, или даже волонтеры. Целевые группы могут отличаться по возрасту (пожилые, дети), по уровню финансового положения, а также могут иметь свои особенности (больные СПИДом, лица с особенностями в развитии). Дальнейшая специализация появляется в конкретной практической деятельности.

Между тем, современные действующие программы основываются на собственных нормах, как по форме, так и по обязательствам. Стандарты практической деятельности базируются на миссии организации, а также

необходимых финансовых ресурсах, особенностях культуры сотрудников социальной службы. Профессиональные ценности находят свое отражение в структуре управления и дисциплине «менеджеров случая», а также служат основой практической деятельности. Поэтому отбор профессиональных и подготовленных сотрудников является важным этапом, гарантирующим согласованность работы.

Процесс «управления случаем» остается практически неизменным, несмотря на то, что большинство программ имеют различные задачи, финансирование, целевые группы, объем работы, длительность оказываемых услуг и функции, которые выполняет «менеджер случая». Это позволяет контролировать качество выполнения основных задач «управления случаем» в различных программах. Вкратце этот процесс состоит из следующих функций<sup>xiv</sup>:

1. Поиск случая. Выявление клиентов на основе разработанных критериев. Информирование и направление в другие службы, если случай не соответствует программе.
2. Диагностика. Полное исследование состояния здоровья клиента, его психологического состояния, особенностей функционирования, его потребностей. Взаимодействие и привлечение к работе тех, кто может оказывать влияние на жизнь клиента.
3. Планирование деятельности. Разработка письменного плана, направленного на удовлетворение выявленных потребностей, привлечение формальных и неформальных систем поддержки. Изучение источников финансирования и ожиданий относительно продолжительности оказания запланированных услуг.
4. Реализация плана. Организация услуг, оказываемых привлеченными специалистами. Использование систем поддержки, в том числе и семьи, если это возможно.
5. Мониторинг. Наблюдение за качеством и количеством оказанных услуг. Статус клиента, решение проблем в случае необходимости. Внедрение изменений в случае необходимости.
6. Повторная диагностика. Регулярное повторное оценивание ситуации и плана действий в соответствии с графиком.
7. Завершение работы со случаем или разработка нового плана. Завершение случая в соответствии с процедурами, принятыми в социальной службе. Направление клиента в другие программы в случае необходимости, или начало работы в соответствии с новым планом и возвращение на стадии внедрения, мониторинга и повторной диагностики.



«Управление случаем», заимствуя методологию оценки программ и стратегии гарантии качества, успешно использует классические схемы оценивания структуры, процесса и результатов при измерении качества услуг. Структура относится к организационной системе, в которой осуществляется программа. Процесс – это средства и процедуры, используемые для осуществления деятельности. Результаты – это итог деятельности.

Для каждого компонента «управления случаем» можно определить организационную структуру, содержание деятельности и ожидаемые результаты. Взаимопонимание между командой, клиентом, соблюдение политики службы или программы приводят к соответствию установленным стандартам качества.

### ***Идентификация ситуации***

Идентификация ситуации предполагает ориентацию на клиента, необходимое обследование и включает в себя несколько задач. Первая задача состоит в диагностике потребностей для идентификации типичных проблем, характерных для определенной категории населения. Следующий этап предполагает определение услуг, а третий – обеспечение их доступности наиболее эффективным способом.

Для достижения успеха и эффективной идентификации ситуации клиента и контакта с ним необходимо наличие сотрудников, использование соответствующей методологии, а также ведение документации. Весьма важно при этом определить основные источники взаимодействия и приложить усилия для установления взаимоотношений с ними. Такие факторы как основательность, пунктуальность, оценка рисков и логичность ведения интервью сотрудниками, а также оценка их квалификации, навыков и опыта в отношении выполняемых задач, используются при мониторинге для гарантии качества.

Измерение результатов при идентификации ситуации фокусируется на том, насколько удалось установить контакт с целевой группой и привлечь ее в программу. Необходимо принимать во внимание такие показатели как количество обращений, процент обслуживаемого населения и соответствие обращений.

### ***Диагностика***

Гарантия качества при выполнении функции диагностики предполагает определение ее содержания или фокуса, роли привлекаемых сотрудников, установление таких параметров как временные рамки, используемые инструменты, количество предоставленной информации, а также где и как будет проводиться диагностика.

Гарантии качества выполнения функции диагностики предполагает деятельность по изучению документов коллегами или консультантами; подготовку консультантов для того, чтобы гарантировать постоянство различных сотрудников, сравнение информации, полученной в результате диагностики

одного и того же клиента различными специалистами, а также мониторинг ведения интервью консультируемых сотрудников.

Основным результатом диагностики является точная информация о клиенте. Проверить точность информации можно двумя способами: первый - оценить качество составленного портрета клиента в процессе диагностики, установив, насколько тесно он связан с вмешательством в «управлении случаем»; второй - получить обратную связь от клиента, его семьи и/или других специалистов для определения точности проведенного исследования.

### *Планирование деятельности*

К структурным компонентам процесса планирования оказания услуг относится определение привлеченных специалистов, формы взаимодействия, состав команды, если работа ведется в команде, установление процедуры использования документов и временных рамок.

Процесс планирования деятельности включает анализ документов, определение соответствия информации, полученной в ходе диагностики, анализ проблем, выявленных при планировании процесса оказания услуг, установление связи с планом вмешательства, привлечение коллег и консультантов для оказания помощи практикующему специалисту (определение проблем и их ранжирование).

Помимо анализа документов, наиболее значимыми измеримыми результатами процесса планирования являются жизнеспособность разработанного плана, изучение множества вариантов вмешательства и выбор наиболее подходящего, учет предпочтений и приоритетов клиента. Важным является создание индивидуального плана, учитывающего особенности клиента и его ситуации.

### *Реализация*

Структурные компоненты реализации предполагают определение ролей и функций «менеджера случая», его участие в процессе реализации плана на стороне клиента и его неформальной системы. При этом раскрываются ответы на вопросы «Кто?», «Что?», и «Как долго?» будет осуществлять процесс «управления случаем». Это соответствует и ценностям социальной работы, согласно которым клиент и его неформальная система должны участвовать в процессе оказания помощи настолько, насколько это для них возможно.

В данном случае четкое и подробное соглашение о сотрудничестве «, заключенный между практическим работником и клиентом/системой клиента, содержащий план, определяющий разделение труда, предполагаемые временные рамки и периодичность посещения на дому, создает основу для оценки успешности процесса реализации. Особенно важным в этом процессе является мониторинг, проводимый коллегами и консультантами. Не исключается возможность проведения сравнительного анализа практической деятельности различных специалистов, работающих с типичными случаями. При этом важно, чтобы реализация плана оказания помощи способствовала решению выявленных

проблем клиента, что является основным показателем, позволяющим оценить результат.

### ***Сопровождение***

Периодичность контактов, используемые методы и личность, с которой специалист взаимодействует, являются ключевыми на данном этапе. При разработке программы «управления случаем» определяется минимальное количество посещений на дому, контактов по телефону, а также требования, предъявляемые к привлекаемым к работе специалистам.

Индивидуальная консультация и работа в группе специалистов являются основными способам гарантии качества и находятся в центре внимания при разработке путей решения проблемы. Отчеты специалистов и контакты с сотрудниками службы являются основными компонентами этого процесса, поскольку сопровождение включает в себя мониторинг и оценивание непосредственных услуг и статуса клиента.

Еще одним важным методом мониторинга является изучение удовлетворенности клиента. Телефонные или письменные отзывы особенно полезны при проведении мониторинга для определения отношения клиента к вмешательству в «управлении случаем». При проведении исследования для оценки удовлетворенности клиента важно четко определить различие между услугами «управления случаем», такими как диагностика и координация услуг, и другими услугами, такими как индивидуальная помощь или транспортировка, что является необходимым условием для справедливой оценки эффективности каждого из этих видов деятельности.

В ходе решения одних проблем с течением времени могут возникать новые. Это является положительным критерием, определяющим результат этапа сопровождения. При определении потребностей клиента ситуация не остается статичной. Преодоление кризиса и стабилизация, по крайней мере, в течение некоторого периода времени являются результатом решения проблемы, обозначенной в разработанном плане.

### ***Измерение эффективности и продуктивности***

Измерение полученных результатов предполагает определение отношений между задачами и результатами (эффективности) и между затратами и результатом (продуктивность) и является индикатором качества оказанной помощи. Для каждой проблемы, определенной на этапе диагностики, план «управления случаем» имеет измеримые и конкретные цели и ожидаемые результаты. Прогресс в достижении цели периодически измеряется социальным работником – «менеджером случая» в сотрудничестве с клиентом, членами семьи, другими значимыми фигурами и членами команды. Изменения могут вноситься в план по мере необходимости по достижении определенных результатов.

Измерение результатов как минимум должно включать<sup>xv</sup>:

## Решение проблемы

1. Достигнуты ли цели, обозначенные в индивидуальном плане (% достигнуты, % не достигнуты, % частично достигнуты)
2. Соблюдение клиентом условий плана реализации вмешательства, измеряемое посредством
  - a. Посещения запланированных мероприятий/встреч (% по отношению к запланированному)
  - b. Незапланированного количества мероприятий в ходе вмешательства (увеличилось/уменьшилось)
3. Изменение статуса клиента – измеряется с помощью тестирования
4. Изменение функционирования клиента - измеряется уровень возможностей
5. Изменение в отношениях клиента – оцениваются навыки самоуправления и социального взаимодействия

## Управление ресурсами

1. Стоимость оказанных услуг
2. Использование ресурсов - измеряется продолжительность работы, посещение на дому, повторные приемы и т. д.
3. Соответствие уровня услуг (соответствуют ли оказанные услуги потребностям клиента).

## Удовлетворенность клиента

1. Анкета для определения удовлетворенности клиента
2. Изменение качества жизни клиента.

## *Этические аспекты управления случаем*

## Этап 6: Оценивание

Дополнительная диагностика или повторное оценочное исследование являются составной частью «управления случаем» и часто встречаются в разработанных планах мероприятий. В рамках официальных программ, повторная диагностика проводится через определенный период времени, например, через три или шесть месяцев, в зависимости от структуры программы. В любом случае диагностика должна проводиться изначально независимо от «управления случаем».

Зачастую повторная диагностика проводится в соответствии с той структурой, которая использовалась при первичной диагностике или в ее сокращенном варианте. Она проводится по месту жительства клиента и выносится на обсуждение команды. Повторная диагностика подвергается проверке коллег на предмет ее завершенности, своевременности и доскональности. Первоначально определяется статус клиента и изменения, которые требуют соответствующего планирования на следующий период времени. В данном процессе особое место занимает индивидуальная консультация. «Менеджер случая» должен быть готов обосновать свои рекомендации.

На данном этапе основным желаемым результатом является решение об участии клиента в «управлении случаем» и других системах услуг в будущем. Если проблемы решены, то результатом этой стадии является завершение работы со случаем и это возможно только при условии, когда все системы стабильны. В противоположном случае клиент направляется в другую программу. Если ситуация клиента еще недостаточно стабильна и по-прежнему необходимо продолжить работу в рамках «управления случаем», то результатом этого этапа является разработка нового плана, который учитывает как изменение статуса клиента, так и требующиеся услуги.

Важным аспектом в работе на данном этапе является стандартизация процедуры окончания работы со случаем для того, чтобы сотрудники, семья и клиент четко осознавали причину того, когда и почему завершается случай. При этом полезным является изучение рекомендаций членами команды. Постоянное оценивание и совершенствование этих компонентов является особенно важным, поскольку результаты повторной диагностики, будь то продолжение или завершение работы, влияют на загруженность специалистов.

**Приложение 1: Пример оценочной формы**

## **Приложение 2: Стандарты Национальной Ассоциации Социальных Работников в области «управления случаем» в социальной работе.**

Стандарты Национальной Ассоциации социальных работников (НАСР) в области «управления случаем» ориентированы на профессиональных социальных работников, которые выполняют в рамках специфической роли «менеджера случая» функции «управления случаем». Такие социальные работники, которые являются «менеджерами случая», могут быть представителями социальной службы или членами команды «менеджеров случая» в социальных службах, либо других организациях, предоставляющих услуги, таких как школы, медицинские учреждения, или могут работать в условиях частной практики. Данные стандарты сформулированы с полным пониманием того, что нет ни универсального принятого определения «управления случаем», ни окончательной модели «управления случаем» в рамках социальной работы как профессии.

Задача данных стандартов - уточнить сущность «управления случаем» в социальной работе, а также роль социального работника как «менеджера случая».

«Управление случаем» - это хорошо разработанные концепции и технологии социальной работы. Как один из подходов к организации и координации помощи, «управление случаем» берет свое начало в истории практики социальной работы и социальной работы как профессии. «Управление случаем» в социальной работе тесно связано с индивидуальной работой со случаем - фундаментальной концепцией практической социальной работы. Социальные работники, которые ведут индивидуальную социальную работу со случаем, фокусируют внимание, как на клиенте, так и на его социальном окружении. Они действуют как непосредственно, так и опосредовано от имени клиентов и семей, нуждающихся в социальной помощи. «Управление случаем» остается важным компонентом практической социальной работы. Оно основано на понимании того, что доверие и активизация непосредственных отношений между социальным работником и клиентом особенно важны для устранения препятствий при оказании социальных услуг клиентам, а также для восстановления его максимально полного и независимого функционирования. Такой подход к предоставлению услуг становится все более известным в различных дисциплинах и практической деятельности, поскольку он рассматривается как эффективный и экономически выгодный метод оказания разнообразных услуг целевым группам.

Все аспекты «управления случаем» в социальной работе опираются на имеющиеся знания в области социальной работы, техническую экспертизу и гуманистические ценности, которые позволяют оказывать специальные и уникальные услуги для определенной группы клиентов. Социальный работник-«менеджер случая» должен обладать способностью оказывать помощь, сопереживая и поддерживая определенную группу клиентов, опираясь на знания и умения в области поведения человека, используя высокоразвитые навыки

наблюдения и коммуникации. Основываясь на вышеизложенном, социальный работник – «менеджер случая» выстраивает отношения, исследует комплекс проблем, выбирает проблемно-ориентированную деятельность и помогает клиенту эффективно функционировать.

В своей деятельности социальный работник – «менеджер случая» соблюдает основные этические принципы, изложенные в Этическом Кодексе НАСР, включая приоритет интересов клиента, уважение достоинства и способностей человека, а также право индивида на конфиденциальность и самоопределение. Как социальный работник, «менеджер случая» придерживается профессиональных стандартов НАСР и должен иметь сертификат государственного образца, либо лицензию.

### **Определение**

Практика «управления случаем» значительно отличается в различных направлениях социальной работы и еще более разнообразна при использовании разными специалистами. Помимо этих различий, некоторые элементы отличают «управление случаем» в социальной работе от его других форм.

«Управление случаем» в социальной работе – метод предоставления услуг, при котором профессиональный социальный работник изучает потребности клиента и его семьи при необходимости, а также выполняет организационную, координирующую, мониторинговую, оценивающую и защитную функции в процессе предоставления пакета услуг для решения специфических комплексных проблем клиента. Профессиональный социальный работник – основной специалист, который занимается «управлением случаем». В отличие от других форм «управления случаем», «управление случаем» в социальной работе ориентировано как на индивидуальный биопсихосоциальный статус клиента, так и на состояние социальной системы. «Управление случаем» в социальной работе реализуется как на макро-, так и на микро- уровнях: вмешательство возможно как на уровне клиента, так и на уровне системы. Для этого социальному работнику необходимо устанавливать и развивать отношения с клиентом, которые заключаются в установлении связи клиента с системами, предоставляющими необходимые для него услуги, ресурсы и возможности. Услуги, предоставляемые в рамках практики «управления случаем», могут оказываться одной службой, либо распределяться между различными агентствами или организациями.

### **Цели**

Основная цель «управления случаем» – оптимизировать функционирование клиента, имеющего комплексные потребности, посредством оказания качественных и эффективных услуг. Как и все методы практической социальной работы, «управление случаем» требует профессиональной подготовки, знаний теории, практических умений, а также соблюдения профессиональных ценностей для достижения целей, определенных совместно с клиентом, и, если это необходимо, то и с его семьей. Такие цели включают в себя:



- Развитие способностей клиента к решению проблемы и преодолению кризисной ситуации.
- Создание эффективной системы предоставления ресурсов и услуг населению, содействие ее развитию.
- Построение связи между населением и системами, которые оказывают услуги, обладают ресурсами и возможностями оказания помощи.
- Расширение спектра возможностей системы, оказывающей услуги.
- Внесение вклада в развитие и совершенствование социальной политики.

### **Задачи и функции**

Несмотря на то, что роли и степень ответственности «менеджеров случая» в индивидуальной социальной работе значительно отличается в зависимости от задач программы или системы, социальные работники – «менеджеры случая» выполняют ряд сходных задач, связанных с работой, как на уровне клиента, так и на уровне системы.

### **Деятельность на уровне клиента**

Социальные работники – «менеджеры случая» по выявлении клиентов и вовлечении их в работу в результате соответствующей деятельности, начинают работу по проведению индивидуальной диагностики сильных сторон клиентов и их потребностей, а также определяют социальные, финансовые и другие ресурсы, доступные клиенту. Социальный работник – «менеджер случая» уделяет особое внимание тому, как эти ресурсы связаны с основной проблемой, определенной в ходе диагностики. Опираясь на результаты диагностики, социальный работник совместно с клиентом разрабатывает индивидуальный план оказания услуг, в котором определяются приоритеты, желаемые результаты, а также стратегия и ресурсы, необходимые для достижения этих результатов. В нем должна быть четко определена ответственность социального работника, клиента и других лиц. Непосредственные контакты социального работника с клиентом являются особенно значимыми для проведения диагностики и составления плана оказания услуг.

Задачами «менеджера случая» являются реализация плана оказания услуг, направленного на мобилизацию формальных и неформальных ресурсов и услуг, необходимых для укрепления физического, социального и эмоционального состояния клиента; координация и мониторинг предоставляемых услуг. «Менеджер случая» также выступает в защиту необходимых ресурсов и услуг от имени клиента в рамках разработанного плана; периодически проводит повторное оценивание ситуации клиента, эффективности работы и достигнутых результатов, опираясь на план оказания услуг, выступающий в качестве индикатора, завершает работу со случаем.

На всех этапах осуществляемого вмешательства важно, чтобы социальный работник - «менеджер случая», имел достаточно полномочий для выбора, назначения, мониторинга и оценки услуг и финансовых ресурсов. Такие полномочия являются предпосылкой эффективности практики «управления случаем». Оптимальный контроль и управление недостаточными ресурсами может легко осуществляться в системе предоставления услуг, имеющей «один вход» и интегрированное финансирование. Деятельность «менеджеров случая»

будет более эффективна, если система оказания услуг будет выстроена по принципу устранения разобщенности.

#### **Деятельность по оказанию услуг на уровне системы.**

Структура организации, политика и бюджет, а также сеть служб в сообществе должны обеспечивать адекватную поддержку для реализации клиент-ориентированного «управления случаем». Социальный работник – «менеджер случая» должен понимать, что служба и социальная среда могут влиять на клиента как позитивно, так и негативно. Для оптимизации процесса оказания услуг необходима деятельность на уровне системы. «Менеджер случая» выполняет ряд задач, поддерживающих и усиливающих систему, в которой осуществляется «управление случаем».

Так, например, социальный работник-«менеджер случая»:

- Анализирует сильные и слабые стороны систем, существующих в окружающей среде
- Определяет желаемые результаты
- Выбирает стратегии улучшения
- Определяет эффективность стратегий
- Проверяет соответствие ожидаемых результатов и стратегий.

Специфические виды деятельности предполагают (но не ограничиваются только этим), развитие ресурсов, финансовую ответственность, социальную деятельность, формирование политики агентства/службы, сбор информации, менеджмент информации, оценку программ и гарантию качества. Как и в случае оказания услуг на уровне клиента, так и в деятельности на уровне системы существует ряд непрерывных и постоянных задач, которые выполняет социальный работник-«менеджер случая».

#### **Стандарты по отношению к клиенту, системе и «менеджеру случая».**

Предлагаемые в этом пособии 10 стандартов сформированы по трем сферам деятельности: клиент, система и социальный работник-«менеджер случая».

Стандарт 1 определяет квалификацию социального работника-«менеджера случая»; стандарты со 2 по 5 относятся к клиенту: приоритетность интересов клиента, самоопределение, конфиденциальность и оказание услуг на уровне клиента. Стандарты с 6 по 8 рассматривают требования к системе: оказание услуг на уровне системы, финансовая ответственность и гарантия качества, оценка программ. Стандарты с 9 по 10 уделяют внимание адекватному подбору сотрудников и вопросам межведомственный и междисциплинарных отношений в «управлении случаем» социальной работы.

**Стандарт 1. Социальный работник-«менеджер случая» должен иметь степень бакалавра или закончить программу по социальной работе, которая аккредитована Советом по вопросам образования в области социальной работы. Он должен обладать знаниями, навыками и опытом, необходимыми для осуществления деятельности по «управлению случаем».**

## **Комментарии**

Практика «управления случаем» в социальной работе имеет комплексный характер, требует наличия различных умений и исполнения определенных ролей, таких как адвокат, брокер, диагност, организатор, аналитик, консультант и др. Квалификация сотрудников предполагает наличие навыков, необходимых для осуществления «управления случаем». В случаях, предусмотренных законодательством, социальный работник-«менеджер случая» должен иметь лицензию или сертификат для ведения практики.

Сотрудники могут нести различную степень ответственности в «управлении случаем», особенно, если необходима специализированная экспертиза. Социальные работники – «менеджеры случая», которые более образованы и опытны (например, социальные работники, имеющие степень магистра) осуществляют диагностику и решают наиболее трудные и комплексные ситуации. Менее квалифицированные сотрудники (например, социальные работники, имеющие степень бакалавра) могут выполнять текущие задания при поддержке консультанта. Социальный работник несет ответственность и занимает должность только с учетом его компетентности. Он должен соглашаться участвовать в тренингах и консультациях по требованию нанимателя для того, чтобы приобрести необходимый уровень компетентности.

Профессиональная консультационная деятельность должна быть доступна всем социальным работникам-«менеджерам случая», как в самой службе, так и за ее пределами на договорной основе. Начинаящие бакалавры в области социальной работы должны получать регулярные консультации и поддержку со стороны консультантов. В течение первых двух лет после получения степени бакалавра предусматривается как минимум 1 час консультаций на каждые 15 часов непосредственной работы с клиентом, выполняя функции «менеджера случая».

По прошествии первых двух лет это соотношение может быть уменьшено до 1 часа консультаций на каждые 30 часов работы с клиентом. Первые два года профессиональной деятельности после окончания учебного заведения 1 час консультаций предполагается на каждые 30 часов работы. Социальные работники-«менеджеры случая» со степенью бакалавра с опытом работы 5 лет и более, а также социальные работники со степенью магистра, работающие в течение 2 лет и более, могут пользоваться консультациями по мере необходимости по собственному усмотрению.

Социальный работник - «менеджер случая» должен прилагать усилия, чтобы стать опытным в профессиональной деятельности по управлению случаем и выполнять функции менеджера случая максимально эффективно, а также должен стремиться поддерживать свой профессиональный уровень, постоянно знакомясь с новыми знаниями в данной сфере и смежных отраслях. Организация должна обеспечить регулярные тренинги в процессе деятельности с целью развития навыков управления случаем у сотрудников.

Каждый социальный работник - «менеджер случая» несет личную ответственность за непрерывность профессионального образования. Каждые три года он должен пройти 90 часов подготовки в соответствии со Стандартами НАСР в области непрерывной профессиональной подготовки.

Кроме того, дипломированный социальный работник должен знать об особенностях клиентов и существующей практике оказания им услуг, о социально-экономических, культурных, гендерных, расовых особенностях; о сексуальной ориентации, влияющей на различие в использовании услуг; об особенностях финансирования и их влиянии на использование определенных услуг; о ресурсах организации, а также о взаимоотношениях между компонентами системы.

**Стандарт 2. Социальный работник–«менеджер случая», используя свои профессиональные знания и умения, должен знать, что интересы клиента для него являются приоритетными.**

**Комментарии**

Как и все социальные работники «менеджеры случая», в первую очередь несут ответственность перед своим клиентом. Работая в соответствии с целями, задачами и ресурсами данного агентства, «менеджер случая» призван оказать каждому клиенту необходимую поддержку посредством предоставления достоверной и полной информации о возможных услугах и оказания ему помощи в принятии решения, исходя из его потребностей.

Личные или профессиональные цели не могут быть более приоритетными, чем интересы клиента. Социальный работник-«менеджер случая» не может использовать отношения с клиентом в своих целях. Более того, «менеджер случая» обязан:

- Обращаться за консультацией как коллегам, так и к независимым консультантам, если это необходимо в интересах клиента.
- Использовать профессиональное мнение и сохранять благоразумие при выборе и рекомендации услуг.
- Прекращать оказание услуг в случае, если клиент в них более не нуждается, или эта услуга не помогает клиенту.
- Незамедлительно уведомлять клиента о предвиденном приостановлении услуг.
- Переадресовывать клиента, если он нуждается в услугах, для обеспечения непрерывности в оказании помощи и поддержки.

Достаточно сложно придерживаться позиции приоритетности интересов клиента, особенно в ситуации дефицита ресурсов. Цели организации, направленные на экономию ресурсов, могут вступать в противоречие с интересами клиента. В этом случае социальный работник может использовать механизм рецензирования коллегами или пригласить комиссию по вопросам этики, финансируемую администрацией, для решения подобного конфликта. В отсутствие подобного механизма внутри организации социальный работник-«менеджер случая» обращается за консультацией к внешним экспертам, например, в Комиссию, рассматривающую подобные запросы в НАСР.

**Стандарт 3. Социальный работник–«менеджер случая» должен гарантировать максимальное вовлечение клиента в работу на всех стадиях «управления случаем».**

**Комментарии**

Социальный работник – «менеджер случая» должен прилагать максимум усилий для стимуляции самоопределения клиента. Он ответственен за оказание помощи клиенту в принятии решений относительно выбранных услуг. Многие клиенты нуждаются в поддержке в процессе переговоров.

Несмотря на то, что недостаточность организационных ресурсов и ресурсов общества может ограничить выбор клиента, социальный работник-«менеджер случая» должен информировать его обо всем спектре возможностей для решения проблемы. Это предполагает информирование об ограниченных возможностях определенных услуг, об их финансировании и использовании.

Привлечение клиента к определению его потребностей и его вовлечение в процесс принятия решений – основной принцип практической деятельности. Только в том случае, если клиент имеет серьезную задержку психического развития, его опекун может принять решения вместо него. Если «менеджер случая» действует от имени клиента, который признан недееспособным/неправоспособным, то он должен защищать его интересы и права. Если другое лицо имеет юридическое право представлять интересы клиента, то «менеджер случая» должен взаимодействовать с этим лицом в интересах клиента.

«Менеджер случая» и клиент могут разделить ответственность за выполнение определенных задач в «управлении случаем». Это позволяет максимально привлечь клиента в процесс принятия решений и, в конечном итоге, разрешает проблемы. Разделение функций в «управлении случаем» мобилизует клиента и его семью, дает возможность использовать имеющиеся способности, активизирует клиента, предоставляя возможность контролировать получаемые услуги. Однако совместное принятие решений должно использоваться при соответствующем разделении обязанностей. Более того, социальный работник-«менеджер случая» должен оказывать поддержку семье клиента, которая рассматривается как ресурс для избежания чрезмерного обременения клиента и непреднамеренного эмоционального сгорания того, кто предоставляет услуги.

К тому же семья клиента, которая располагает временем, лично заинтересована в клиенте, обладает знаниями и имеет доверительные отношения, как с самим клиентом, так и с «менеджером случая», находится в более выигрышном положении при планировании, консультировании, мониторинге и регулировании услуг. Каждую ситуацию клиента необходимо проанализировать с позиции ее сильных сторон, поэтому социальный работник при выполнении своей функцию должен проявлять гибкость.

**Стандарт 4. Социальный работник – «менеджер случая» должен гарантировать право клиента на неразглашение информации и конфиденциальность, если информация о клиенте доступна другим.**

#### **Комментарии**

Вся информация о клиенте и его семье, полученная социальным работником в процессе «управления случаем», должна быть строго конфиденциальна. Она может быть доступна другим специалистам или службам с

письменного разрешения клиента или его опекуна. При этом в разрешении должно быть указано, какая информация разглашается, кому и в течение, какого периода времени.

Определенные границы конфиденциальности существуют при предоставлении услуг. «Менеджер случая» должен устно повторить заявление о том, что клиенту гарантируется конфиденциальность, а также уведомить его об исключениях, если таковые существуют, и о праве отказаться от услуг. Иногда в соответствии с законом полная конфиденциальность невозможна, например, в ситуациях угрозы суицида или причинения вреда другим. Решение суда может обязать социальную службу или независимого практикующего специалиста предоставить определенную информацию о клиенте. Это те исключения, которые необходимы обществу и не противоречат праву человека на личную тайну.

Социальный работник-«менеджер случая» должен стремиться получить консультацию до того как разгласить информацию, которая не указана в письменном разрешении клиента. Необходимо проявлять профессиональную осторожность при разглашении информации непосредственно о проблеме и при мониторинге продолжительности использования информацией.

Социальный работник-«менеджер случая» должен интервьюировать клиента конфиденциально и индивидуально. Очень важно уточнять у клиента, какой информацией он хочет, а какой не хочет делиться со значимыми лицами. «Менеджер случая» должен назначать консультации заранее, исходя из уважения интересов клиента и необходимости подготовки.

Социальные службы и учреждения, предоставляющие услуги и использующие «управление случаем» в своей практике, должны использовать руководство, которое предполагает как минимум следующее:

- Какую информация необходимо получить и от кого
- Какая информация должна быть записана и как
- Кто имеет доступ к информации о случае, и при каких обстоятельствах
- Средства, гарантирующие достоверность записей или фиксирующие различия
- Хранение и размещение записей

**Стандарт 5. Социальный работник-менеджер случая должен вести интервенцию на уровне клиента для того, чтобы обеспечить и/или координировать оказание непосредственных услуг клиенту или его семье**

### **Комментарии**

Предоставление непосредственных услуг клиенту и его семье в «управлении случаем» в социальной работе состоит из следующих восьми компонентов:

- (1) выявление клиента и встреча с ним;
- (2) биопсихосоциальная диагностика клиента;
- (3) разработка плана предоставления услуг;
- (4) реализация плана оказания услуг;
- (5) координация и мониторинг оказываемых услуг;
- (6) защита интересов клиента, которая предполагает поиск и предложение

ресурсов, необходимых клиенту;

(7) повторная диагностика статуса клиента;

(8) завершение работы со случаем, если услуги более не требуются.

**Выявление клиента и встреча с ним.** Социальный работник выявляет, диагностирует и привлекает те лица, которые могут получить пользу от доступных услуг. Выявляя лиц, при работе с которыми необходимо использовать «управление случаем», социальный работник изучает ситуацию клиента и ресурсы, детерминирующие необходимость использования программы «управления случаем».

**Биопсихосоциальная диагностика.** Социальный работник – «менеджер случая» должен осуществлять индивидуальную биопсихосоциальную диагностику клиента для определения его сильных и слабых сторон посредством систематической оценки его актуального уровня функционирования. Для принятия клиента как целостной личности социальный работник должен изучить взаимосвязь между физическими, средовыми, поведенческими, психологическими, экономическими и социальными факторами. Социальный работник обычно изучает состояние психического здоровья клиента, существовавшие ранее проблемы в области психического здоровья и здоровья в целом; потребности клиента и ресурсы неформальной системы поддержки клиента, такие как семья, друзья, организованное объединение клиентов; его социальные роли, проблемы среды, культурные и религиозные факторы. Социальный работник «менеджер случая» формулирует план действий, основываясь на результатах диагностики.

Биопсихосоциальная диагностика предполагает вклад соответствующих специалистов, включает самооценку клиентом своих сильных и слабых сторон. Участие специалистов здравоохранения необходимо для оценки физического состояния клиента. Профессионалы, работающие в смежных областях и привлекаемые к процессу оказания помощи, должны вносить свой вклад в его диагностику. В тех случаях, когда такая совместная работа оказывается возможной, социальный работник-«менеджер случая» должен собрать необходимую информацию, инициировать, координировать и осуществлять диагностику, а также документировать ее результаты. Стандартная форма для сбора и отчетности о результатах диагностики должна быть разработана всеми «менеджерами случая» в социальной службе или системе услуг. Такой метод может быть использован только как инструмент для создания профессиональных заключений.

**Разработка плана предоставления услуг.** Опираясь на результаты биопсихосоциальной диагностики, социальный работник-«менеджер случая» при участии клиента и членов его семье, если это необходимо, выбирает и определяет перечень услуг, а также порядок проведения оказания услуг, разрабатывая индивидуальный их план. «Менеджер случая» при участии клиента отвечает за координацию работы по индивидуальному плану и за ведение документации. В идеале «менеджер случая» привлекает других специалистов, необходимых для проведения диагностики и разработки плана оказания услуг, а эти специалисты, в

свою очередь, должны согласиться выполнять определенные функции и взять на себя ответственность.

Два основных аспекта данного плана – это личные цели клиента и развитие его компетентности. Для этого социальному работнику нужны знания о ресурсах, формальных и неформальных связях с другими агентствами, оказывающими услуги, об услугах, оказанных клиенту и их стоимости, о выборе дополнительных ресурсов. Социальный работник-«менеджер случая» должен осознавать, что планирование деятельности играет важную роль в распределении ресурсов и дает представление о стоимости и финансировании определенного плана услуг.

План оказания услуг объединяет ожидания клиента, а также краткосрочные и долгосрочные цели, согласованные с ним. Критерии достижения результатов должны быть обозначены для того, чтобы оценить исполнение задач и достижение целей. График пересмотра и изменения первоначальных целей и самого плана должен быть включен в первоначальный план. Если это возможно, то клиент и/или его семья должны подписать план оказания услуг в знак согласия с участием в разработке плана, а также с определенным поведением.

**Реализация плана предоставления услуг.** Реализация плана предоставления услуг предполагает организацию спектра услуг посредством формальных или неформальных систем, а также гарантию того, что услуги удовлетворяют потребности клиента и являются экономически эффективными. Социальный работник-«менеджер случая» выбирает агентства, которые четко соответствуют установленным стандартам и оказывают необходимые услуги. «Менеджер случая» объясняет свою роль в организации услуг, описывает клиенту те услуги, которые будут предоставлены, информирует клиента о начале их оказания, а также предлагает те виды деятельности, которые содействуют развитию самостоятельности клиента.

**Координация и мониторинг оказываемых услуг.** Социальный работник-«менеджер случая» должен координировать предоставление услуг для того, чтобы гарантировать их последовательность и соответствие содержанию. «Менеджер случая» должен постоянно встречаться с клиентом и теми, кто оказывает услуги для обеспечения предоставления услуг в соответствии с планом и убедиться в том, что эти услуги по-прежнему соответствуют потребностям клиента. Мониторинг получения услуг клиентом – основной элемент постоянного процесса переоценки статуса клиента и плана реализации. Мониторинг позволяет «менеджеру случая» реагировать на изменяющиеся потребности клиента и соответственно пересматривать услуги, которые ему предоставляются. Это позволяет гарантировать оказание необходимых услуг и избежать предоставления излишних услуг, препятствующих удовлетворению потребностей клиента и его семьи, а так же нести ответственность за изменение потребностей клиента, используя оптимальные низко-затратные услуги. Частота проведения мониторинга зависит от потребностей клиента и типа оказываемых услуг.

**Защита интересов клиента и его ресурсов.** Социальному работнику иногда необходимо защищать отдельного клиента или его семью в процессе оказания им необходимых услуг, на которые они имеют право, включая те из них, которые предоставляются в рамках службы, где работает «менеджер случая». «Менеджер случая» выступает в роли адвоката, гарантирующего оказание услуг,



выявление и устранение пробелов, определение индивидуальных потребностей клиента, отсутствие досрочного завершения предоставляемых услуг, своевременное их завершение. Сбор информации на стадиях реализации и мониторинга должен осуществляться от имени клиента при соблюдении его интересов.

**Повторная диагностика.** Социальный работник-«менеджер случая» должен периодически проводить повторную диагностику потребностей клиента и выявлять результаты выполнения задач с целью обеспечения гарантии эффективного и своевременного предоставления услуг. Сроки повторной диагностики должны быть установлены в программе, опираясь на суждения «менеджера случая» о времени, требующемся для решения проблемы. Она может проводиться по мере необходимости при изменении ситуации. Дополнительная диагностика может привести к необходимости повторного выполнения всего комплекса или части работ по диагностике, а также к частичному повторному оцениванию наиболее важных проблем клиента. Несмотря на временные затраты, повторная диагностика как и мониторинг дают социальному работнику новую информацию, которую он сможет использовать для пересмотра плана реализации и пакета услуг, оказываемых клиенту.

**Завершение случая.** Завершение работы со случаем происходит по различным причинам, в том числе, по достижении клиентом поставленных целей или несогласия клиента/семьи; по причине ухода социального работника или клиента, а также в случае смерти клиента. Завершение работы может произойти и по причине недостаточного количества имеющихся доступных услуг. В таком случае клиенту должна быть рекомендована другая программа «управления случаем» по возможности гарантирующая продолжение оказания услуг. Хотя социальная служба устанавливает определенные критерии для завершения работы со случаем, «менеджер случая», клиент и значимые лица отвечают за последствия окончания работы. «Менеджер случая» при этом должен получить заключение всех, оказывавших услуги, и оформить документ о финансовых затратах.

По завершении работы со случаем иногда необходимо осуществлять сопровождение клиента и его семьи с целью гарантии сохранения стабильности и адекватности их восстановленного положения. Сопровождение может осуществляться и для сбора показателей оценки программы относительно результатов, достигнутых клиентом. Оно может состоять из диагностики жизнедеятельности клиента после окончания программы.

**Стандарт 6. Социальный работник-«менеджер случая» должен вести работу по оказанию услуг на уровне системы для поддержки существующих услуг, расширения предложений и улучшения доступности необходимых услуг.**

### **Комментарии**

**Социальный работник-«менеджер случая» несет ответственность за функционирование социальной службы в рамках «управления случаем» должным образом в интересах клиента.**

«Управление случаем» ведется в социальной среде, состоящей из различных подходов, услуг, служб и финансовых ресурсов. Для повышения эффективности содержания «менеджер случая» выполняет обязанности,

поддерживающие систему, в которой реализуется «управление случаем». Например, «менеджер случая» определяет ресурсы; вовлекает в социальную деятельность; принимает участие в лоббировании законодательства; делает анализ, вносит предложения по изменению деятельности службы; собирает информацию; управляет информацией; оценивает программы и гарантирует качество услуг.

**Ресурсы и социальная деятельность.** Поскольку существует большое количество социальных учреждений и учреждений здравоохранения, оказывающих помощь населению группы риска и семье, социальный работник-«менеджер случая» должен уметь выявлять дублирующиеся услуги, определять пробелы в оказываемых услугах и возможности для расширения спектра услуг в социальной службе и в обществе для решения проблем. Сбор информации на стадиях диагностики, реализации и мониторинга в практике «управления случаем» позволяет создать базу данных о подобных ресурсах. Защита зачастую предполагает, что социальная служба гарантирует выполнение своих обязательств и обеспечивает доступность и адекватность услуг, предоставляет услуги, выявляет потребности клиента, а также обеспечивает отсутствие преждевременного завершения работы с клиентом. «Менеджер случая» отвечает и за предоставление документов об ограниченных ресурсах и других проблемах в администрацию социальной службы, лидерам сообщества, правительству, представителям потребителей услуг и вносит предложения для изменения ситуации. «Менеджер случая» участвует в оценке потребностей общества, в организации общества, в развитии ресурсов для того, чтобы знать о проблемах, существующих у клиентов, и о деятельности общества (государственный, частный и волонтерский сектор), направленной на удовлетворение конкретных потребностей населения.

**Анализ политики социальной службы и ее изменение.** Услуги по «управлению случаем» должны поддерживаться правлением и администрацией службы, посредством планирования, разработки политики службы, подбора сотрудников и разработки бюджета. Политика службы в области «управления случаем» должна периодически пересматриваться и изменяться. При этом пересматривается согласованность оказываемых услуг, необходимых для проведения диагностики клиента, планирования «управлением случаем», оценки, сопровождения, а также распределение ответственности между службами и отдельными лицами. Для эффективного «управления случаем» часто необходимо устанавливать контакты и взаимодействовать с другими службами системы социальной защиты и здравоохранения. Это возможно при достижении совместной договоренности. Служба должна располагать необходимыми ресурсами и достаточным количеством квалифицированных социальных работников для успешного «управления случаем».

**Сбор данных и информационный менеджмент.** Исчерпывающая информация о случае и программа – основные составляющие оценки деятельности сотрудников и социальной службы, основные критерии принятия административных решений и гарантии эффективности сотрудничества служб. Информация необходима для определения потребностей клиента в услугах, для исследования и для отчетности финансирующим структурам в целях возмещения затрат. Социальная служба определяет требования к ведению записей, включая продолжительность их хранения, сбор информации по программе,

конфиденциальность, сопутствующую документацию. Анализ случая и оценка программы основываются на документах, которые содержат как минимум следующую информацию:

- Письменное разрешение на доступ к информации, подписанное клиентом.
- Достоверная информация о клиенте (история и демографический статус), о семье клиента, о значимых лицах.
- Результаты первичной диагностики и периодических повторных обследований, включая информацию о психологическом, поведенческом и физическом статусе клиента.
- План и специфические цели, промежуточные задачи и временные рамки, график и процедура мониторинга прогресса в достижении целей и задач.
- Результаты, достигнутые клиентом
- Обращение в другие службы, включая сопровождение, обратную связь или рекомендации от привлеченных специалистов и служб.
- Стоимость плана деятельности.
- Причины завершения услуг.

Сбор информации и ведение документации позволяют накопить информацию о том, какие услуги необходимы клиентам, о доступности этих услуг; о типах обращений и использованных ресурсах; о видах реально оказанных услуг и периоде, в течение которого они были оказаны; о необходимых, но недоступных услугах; причинах, по которым цели не были достигнуты и о причинах завершения оказания услуг; о типах финансирования и общей стоимости услуг; о количестве услуг, оплаченных клиентом, и количестве услуг, оплаченных из других источников. Документация о случае, обновления, как и краткие записи, служат защитой социальному работнику от возможных правовых проблем, а также составляют основу для планирования услуг.

Влияние поставленных задач на систему связана со степенью власти, которой наделен социальный работник, исполняющий роль «менеджера случая». Полнота власти зависит от учреждения, а влияние «менеджера случая» на функционирование системы может быть увеличено посредством предоставления свободы выбора в использовании широкого спектра ресурсов. Неослабленное внимание и контроль за потоками клиентов, за информацией, услугами и финансовыми ресурсами активизирует «менеджера случая» повышает эффективность его деятельности, направленной на улучшение функционирования системы.

**Стандарт 7. Социальный работник-«менеджер случая» должен обладать знаниями о доступных ресурсах, стоимости услуг, бюджетных параметрах и финансовой ответственности, выполняя все функции «менеджера случая».**

**«Менеджер случая» как сотрудник службы.** Социальный работник-«менеджер случая» осуществляет практическую деятельность на различных уровнях и обладает различной властью при распределении ресурсов. Усиленное финансовое влияние может использоваться в системе оказания услуг, структурированной по принципу «единственного входа». В данном случае социальный работник-«менеджер случая» выступает в роли «привратника»,

контролируя доступ к ресурсам и их распределение. Социальная служба должна выработать критерии, в соответствии с которыми «менеджер случая» может определить, какой из клиентов имеет право использовать ограниченные ресурсы и при каких обстоятельствах.

Клиентоориентированная практика «управления случаем» в социальной работе осуществляется в рамках параметров, определенных программой или службой. Как таковой социальный работник-«менеджер случая» фокусирует свою деятельность на клиенте, одновременно распределяя услуги и осуществляя обратную связь в виде критики программ, службы или системы оказания услуг. Поэтому «менеджер случая» отвечает как за оказание соответствующих услуг клиенту, так и за их тщательное распределение и управление ими, а также за финансовые ресурсы.

Социальный работник-«менеджер случая» должен полностью предоставить информацию клиенту о доступных и недоступных ресурсах, необходимом софинансировании и распределении расходов, продолжительности оказания услуг, периодичности повторной диагностики, соответствии выбора услуг финансовым расходам. Как «привратник» и «распределитель» социальный работник-«менеджер случая» собирает информацию и осуществляет обратную связь, предоставляя информацию о финансовых расходах службы, необходимости изменения программы, о необходимых изменениях в системе оказания услуг, о качестве оказываемых услуг и эффективности системы контрактов в службе.

**Система расчетов.** В отличие от решения административных задач, время, которое социальный работник-«менеджер случая» затрачивает на диагностику и консультирование клиента и его семьи, планирование и мониторинг деятельности, составляет основную часть стоимости непосредственных услуг. Независимо от того, оказывает ли «менеджер случая» услуги в рамках программы социальной службы, или частным образом, он должен тщательно рассчитать затраты, определить и принять плату за оказанные услуги, получать вознаграждение за профессиональные услуги. Социальная служба должна разработать критерии, которыми может пользоваться «менеджер случая», определяя количество времени, затрачиваемого на определенный тип случая по отношению к другим услугам. Как и другие услуги, оказываемые клиенту для его пользы, «управление случаем» должно соответственно вознаграждаться, используя такие механизмы как непосредственная поддержка из средств программы, оплата третьих лиц, оплата за услуги и другие.

Социальный работник-«менеджер случая» по возможности должен стимулировать развитие услуг в сфере социальной службы для того, чтобы различать данную систему оказания услуг от ранее рассматриваемых, как функцию администрирования. Это необходимо для того, чтобы не отрицать вклад «менеджера случая» в администрирование и не сводить все время, которым он располагает, к неадминистративным функциям. Такая практика формирования бюджета определяет расходы, необходимые для «управления случаем» и стимулирует соответствующее вознаграждение за непосредственные услуги.

Финансовая ответственность может стать причиной этических дилемм в деятельности социального работника-«менеджера случая». Практика «управления случаем» в социальной работе требует от специалистов соблюдения

приоритетности интересов клиента и объяснения того, как используются ресурсы в его интересах. Достижение этих целей требует от социального работника развития навыков финансового менеджмента.

**Стандарт 8. Социальный работник-«менеджер случая» должен принимать участие в оценивании, необходимом для мониторинга соответствия эффективности и содержания, как системы оказания услуг, так и собственных услуг с целью гарантии профессиональной ответственности**

### **Комментарии**

Ответственность сотрудников и службы может быть гарантирована посредством непрерывного периодического оценивания соответствия, адекватности и эффективности как системы «управления случаем», так и услуг, оказываемых в рамках данной системы.

«Менеджер случая» участвует в оценивании качества, соответствия и эффективности услуг «управления случаем» на двух уровнях. При оценивании на уровне отдельного клиента, «менеджер случая» получает точную и своевременную информацию о каждом случае посредством анализа заполненных форм для сбора данных, документации и отчетов коллег. Это является основой для мониторинга, оценивания деятельности и финансовой устойчивости системы. При оценивании на уровне оказания услуг, совершенствование программы и гарантия справедливого распределения ресурсов зависят от надежности комплексной информации, отражающей потребности и пробелы в услугах. В этом случае фиксируется как наличие, так и отсутствие проблем. Оценивание и обеспечение качества гарантируют достижение желаемых результатов и оказание услуг в соответствии со стандартами.

Качество, эффективность и соответствие «управления случаем» в социальной работе должны постоянно пересматриваться, оцениваться и гарантироваться, используя разработанные критерии и стандарты. Такие критерии и стандарты связываются с индикаторами потребностей в услугах и эффективностью содержания. Оценка деятельности привлеченного специалиста, оказывающего услуги, происходит таким же образом. Обратная связь от клиентов о полученных услугах должна быть использована в данном процессе. Оценка услуг социального работника-«менеджера случая» должна фиксироваться. Обычно она строится на результатах обратной связи и включает при необходимости мероприятия по совершенствованию.

**Стандарт 9. Социальный работник-«менеджер случая» должен нести соответствующую нагрузку, которая позволяет ему эффективно планировать, оказывать услуги и оценивать задачи «управления случаем», связанные с оказанием услуг на уровне клиента и системы**

### **Комментарии**

Количество сотрудников-«менеджеров случая» зависит от объема и сложности системы «управления случаем» и от особенностей обслуживаемого

населения. Количество сотрудников должно быть достаточным для того, чтобы оказывать своевременные качественные услуги. Состав сотрудников должен соответствовать этническому и культурному уровню обслуживаемых клиентов для ведения практики «управления случаем» с учетом культурных особенностей, и для того, чтобы позволить сотрудникам эффективно отвечать на специфические потребности определенной группы клиентов. Соответствующая поддержка и междисциплинарные консультационные услуги должны быть доступны и использованы «менеджерами случая» и сотрудниками.

Служба должна вести соответствующую политику и разрабатывать систему управления, которая обеспечивает разумное распределение труда консультантов и сотрудников. Стандарты нагрузки определяются количеством случаев, учитывают широту профессиональной ответственности, количество обслуживаемых клиентов, количество времени, необходимое менеджеру для работы с клиентом, количество и сложность проблем клиента или оказываемых услуг, продолжительность работы со случаями. Количество случаев, которое может реально вести социальный работник, зависит от количества сложных клиентов и клиентов группы риска, имеющих множественные потребности. Объем работы со случаем должен давать реальную возможность индивидуальной работы с клиентом. По мере увеличения нагрузки способность «менеджера случая» к выполнению постоянной деятельности по сопровождению, мониторингу и дополнительной диагностике уменьшается. Поэтому как социальная служба, так и социальный работник-«менеджер случая» отвечают за выявление и устранение ситуаций перегруженности.

**Стандарт 10. Социальный работник-«менеджер случая» должен относиться к коллегам вежливо и уважительно, а также прилагать усилия для усиления межведомственного и внутрипрофессионального сотрудничества в интересах клиента.**

### **Комментарии**

«Управление случаем» требует хорошей координации и эффективных междисциплинарных усилий для решения проблем клиента. Важно, чтобы межличностные отношения были проникнуты духом уважения и переносились на отношения социального работника и клиента. Более того, уважительное отношение к коллегам является основой для эффективного взаимодействия и сотрудничества между специалистами из различных отраслей.

Социальный работник зачастую выполняет функцию «менеджера случая» в сотрудничестве с другими специалистами и службами. В подобных ситуациях рекомендуется письменно закрепить обязанности сторон. При совместной работе двух организаций в интересах клиента или определенной категории населения должно быть подписано официальное соглашение. В нем детально определяются процессуальные и финансовые стороны рабочих отношений, а также политика конфиденциальности.

В ситуации, когда функции «управления случаем» выполняются более чем одним специалистом, социальный работник-«менеджер случая» работает

совместно со своей службой, сотрудниками и другими необходимыми экспертами для определения основного «менеджера случая». Это необходимо для того, чтобы клиент имел одного определенного «менеджера случая» в процессе оказания ему спектра услуг. В идеале, клиент должен иметь возможность выбрать человека, который будет выполнять функции «менеджера случая», и следовательно, социальный работник будет наделен полномочиями самим клиентом. Социальная служба должна нести непрерывную ответственность в ситуации, когда основной «менеджер случая» не может оказывать услуги клиенту.

#### **Группа, работавшая над стандартами «управления случаем».**

- James M. Karls, DSW, ACSW (Chair), Social Work Education Department, San Francisco State University, Sausalito, CA
- Sandra A. Lopez, MSW, ACSW, Sandra A. Lopez and Associates, Houston, TX
- Carol D. Austin, PhD, College of Social Work, Ohio State University, Columbus, OH
- Gary M. Gould, PhD, Canadore College/Nipissing University, Ontario, Canada
- Betsy Vourlekis, PhD, ACSW, Department of Social Work, University of Maryland, Bethesda, MD
- Howard Blonsky, MSW, LCSW, San Francisco Unified Schools, Burlingame, CA
- Lynda Eubank, MSW, ACSW, Arlington County Department of Human Services, Arlington, VA
- Rebecca Mahler, MSW, ACSW, Sheltering Arms Rehabilitation Hospital, Richmond, VA
- Louise Doss Martin, MA, ACSW, Alcohol and Drug Abuse Services Administration, Washington, DC
- Loreen McNair, MSW, Health Management Strategies, Alexandria, VA
- Janice Edwards, DSW, ACSW, Metropolitan Psychiatric Group/Psychiatric Institute, Washington, DC
- NASW Staff: James P. Brennan, MSW, ACSW
- Project Consultant: Caren Kaplan, MSW

НАСР – Национальная Ассоциация Социальных Работников США

### **Приложение 3: Образец должностных обязанностей/ответственность социального работника-менеджера случая**

Здесь представлен пример должностных инструкций социального работника-менеджера случая, который может быть использован для разработки специфических инструкций.

**Должностные обязанности/ответственность должны включать следующие аспекты, но не ограничиваться ими:**

1. Социальный работник-менеджер случая должен проводить диагностику и решать комплексные социальные, экономические и психологические проблемы клиента и его семьи, оказывая непосредственные услуги, такие как диагностика, сбор информации, консультирование и обучение.
2. Социальный работник-менеджер случая должен диагностировать и решать комплексные социальные, экономические и психологические проблемы, где в процессе оказания непосредственных услуг оценивается ситуация клиента и его семьи, собирается информация, проводится консультирование и обучение.
3. Социальный работник-менеджер случая должен обеспечивать/осуществлять по мере необходимости психологическую диагностику и терапевтическую интервенцию, состоящую из индивидуального, группового, семейного консультирования в кризисной ситуации, для активизации управления случаем и оптимизации оказываемой помощи.
4. Социальный работник-менеджер случая должен оценивать влияние диагнозов или их отсутствия при хронических симптомах на личностную или семейную систему, а также вести диагностику функционирования клиента в повседневной жизни (в процессе рбусения/работы, семейной жизни), определять области, нуждающиеся в постоянной поддержке и ресурсах для того чтобы поддержать клиента.
5. Социальный работник-менеджер случая должен оказывать услуги населению группы повышенного риска, в том числе и потенциальным клиентам по причине имеющихся у них физических проблем, и/или проблем в области поведения, здоровья.
6. Социальный работник-менеджер случая в партнерстве с клиентом и другими учреждениями, оказывающими услуги, а также используя ресурсы сообщества, должен развивать, выстраивать и внедрять оптимальный и всесторонний рабочий план.



7. Социальный работник-менеджер случая должен координировать оказание услуг клиентам, которые изменили место жительства, с целью гарантировать непрерывность в оказании услуг. Он должен инициировать передачу дела в местную систему оказания помощи, если это возможно.
8. Социальный работник-менеджер случая должен защищать интересы клиента в случае необходимости, а также помогать вести переговоры для получения необходимых ресурсов и услуг, включая содействие в заполнении документов, постоянно демонстрируя клиенту помогающие отношения, превосходящие ожидания клиента от услуг и профессиональных отношений с сотрудниками, клиентами и теми, кто оказывает услуги.
9. Социальный работник должен координировать работу и оказывать поддержку деятельности служб сообщества в области реинтеграции, подготовки и предоставления услуг.
10. Социальный работник-менеджер случая должен заниматься обучением клиентов, их семей, сотрудников в области ресурсов сообщества в области информации и финансовых средств, образования, занятости, жилищных вопросов и вопросов защиты детства, как того требует диагностика потребностей клиента.
11. Социальный работник-менеджер случая должен вести полные и достоверные записи и документировать всю информацию об оказанных услугах и контактах с клиентом в соответствии с профессиональными стандартами, должностными обязанностями, определенными административными требованиями.
12. Социальный работник-менеджер случая отвечает за заполнение индивидуальной отчетности в соответствии с имеющимися возможностями, а также с требованиями программы.
13. Социальный работник-менеджер случая должен вести записи о работе с клиентом. Эти записи в дальнейшем будут основой для проверки комиссией по оценке оказанной помощи, комиссией по определению качества услуг и назначенными представителями. Менеджер, оказывающий помощь отвечает за заполнение всех документов по работе с клиентом, который получает услуги от подрядчиков согласно договору. Подрядчики, оказывающие договорные услуги, отвечают за содержание и корректность всех подготовленных и записанных на пленку отчетов. Они должны проверять их корректность и содержание, а также утверждать их в тот же день, когда документы предоставлены социальной службой. Все оценочные формы и другие записи о работе с клиентом предоставляются контролирующим государственным органам.
14. Социальный работник-менеджер случая должен оказывать консультационную помощь и поддержку другим учреждениям, оказывающим социальные услуги,

образовательным учреждениям и другим службам сообщества по развитию и внедрению программ в местном сообществе или на другом уровне.

15. Социальный работник-менеджер случая должен по мере необходимости принимать участие в программах оценки качества, а также давать технические советы и выражать свое профессиональное мнение по требованию руководителя социальной службы или другого супервизора.
16. Социальный работник-менеджер случая должен участвовать в составлении отчетов о работе с клиентом, конференциях по вопросам оказания помощи клиенту, конференциях, организованных командой, конференциях профессиональных сотрудников, а также в любой другой профессиональной деятельности в случаях, если это участие необходимо и связано с теми случаями, которые он ведет и/или услугами, оказываемыми им на контрактной основе.
17. Социальный работник-менеджер случая должен представлять ситуации клиентов на регулярных конференциях, организованных для обсуждения случая клиента.
18. Социальный работник-менеджер случая должен участвовать в совещаниях, конференциях, организованных для обсуждения случая и в тренингах по мере необходимости.

## Список использованной литературы

Mullahy, C.M. (1995). **The Case Manager's Handbook**. Gaithersburg, Md.: Aspen.

Flarey, D.L., & Blancett, S.S. (1996). **Handbook of Nursing Case Management**. Gaithersburg, Md.: Aspen.

Schwartz, M.P. "Case management programs show solid returns." (1996, January 8). **National Underwriter Life & Health-Financial Services Edition**, p. 5.

Powell, S.K. (1996). **Nursing Case Management**. Philadelphia: Lippincott-Raven.  
**Standards of Practice for Case Management**. (1995). [Case Management Society of America](#), Little Rock, Ark.

Alfaro-LeFevre, R. (1995). **Critical Thinking in Nursing**. Philadelphia: W.B. Saunders.

Bala, J., et al. (1997). "Protocols in practice: a 24-hour care map for back surgery." **Nursing Case Management**, 2(4), 162-167.

Dewing, K.C. (1997). "Case management information needs: effective tools in the management of client care and cost containment." **Nursing Case Management**, 2(4), 168-172.

K Blanchard et al., **Empowerment takes more than a minute**, 2001

## ССЫЛКИ

---

- <sup>i</sup> Ann E.P. Dill: *Managing to Care: Case Management and Service System Reform*. A book review, Hawthorne, 2001.
- <sup>ii</sup> National Association of Social Workers. 2004
- <sup>iii</sup> National Association of Social Workers. 2004
- <sup>iv</sup> Roberts-DeGennaro, 1987.
- <sup>v</sup> *Social Work Case Management Book* by Roberta R. Greene, Betsy S. Vourlekis; A. de Gruyter, 1992
- <sup>vi</sup> By the term "workshop" is indicated that the meeting should be open for all inputs and strive at developing a common analysis based understanding of the problem and the objectives. Again, the case manager to be may be the person to facilitate the meeting and ensuring that all stakeholders' inputs are presented and discussed in order to reach a common understanding of what is the problem, and what is to be done.
- <sup>vii</sup> Robert H. Gemmill, David L. Kennedy, James R. Larison, Willard W. Mollerstrom, and Katherine W. Brubeck: *Case Manager as Advocate: Family Advocacy in the Military*, chapter 11 - *Social Work Case Management Book* by Roberta R. Greene, Betsy S. Vourlekis; A. de Gruyter, 1992
- <sup>viii</sup> McGowan, 1987, p 92
- <sup>ix</sup> Kohnke, 1982
- <sup>x</sup> Brower, 1982.
- <sup>xi</sup> Kohnke, 1982
- <sup>xii</sup> *Inspired from Empowerment takes more than a minute*, K Blanchard et al, 2001
- <sup>xiii</sup> Monika White and Lynn Goldis: Chapter 12, *Evaluation: Case Managers and Quality Assurance - Social Work Case Management Book* by Roberta R. Greene, Betsy S. Vourlekis; A. de Gruyter, 1992
- <sup>xiv</sup> Based on White, 1987
- <sup>xv</sup> Based on *Social Work Best Practices*, written by a coalition of social work organisations/associations, 2003 (Jma\Server Data Directory)